

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова
подпись

« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Модернизация системы материального стимулирования персонала

Руководитель	_____	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
	подпись, дата		
Руководитель	_____	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
	подпись, дата		
Выпускник	_____		О. Ю. Смольянина
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	О.А. Шестакова
	подпись, дата		

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Модернизация системы материального стимулирования персонала» содержит 86 страниц текстового документа, 5 приложений, 26 таблиц, 13 рисунков, 60 использованных источников.

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, СИСТЕМЫ И ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА, КРІ, КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Объект: система управления персоналом организации

Цель выпускной квалификационной работы разработать комплекс предложений по модернизации системы оплаты труда в ООО «Магнат»

В соответствии с целью, были поставлены следующие задачи:

- определить составляющие системы оплаты труда персонала;
- определить нормативные критерии, которым должна соответствовать система оплаты труда персонала организации;
- выявить тенденции, на которые должна реагировать система управления персоналом в части модернизации практики оплаты труда;
- оценить существующую в организации практику оплаты труда персонала с точки зрения нормативных критериев;
- предложить меры по совершенствованию практики оплаты труда основного персонала.

В результате проведения анализа ООО «Магнат» были выявлены: влияние факторов внутренней и внешней среды на систему управления персоналом, оценка системы оплаты труда по нормативным критериям, а также адекватность используемой системы оплаты труда.

В итоге была внедрена система оплаты труда основного персонала на основе КРІ, показана ее социально-экономическая эффективность, а также обосновано соответствие разработанных мер этическим и правовым нормам.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования оплаты труда.....	6
1.1 Функции «материальное стимулирование персонала» и «оплата труда» и система оплаты труда	6
1.2 Формы и системы оплаты труда, установленные в соответствии с законодательством Российской Федерации	12
1.3 Современные подходы к организации оплаты труда.....	22
2 Анализ системы оплаты труда ООО «Магнат»	28
2.1 Влияние факторов внешней и внутренней среды на систему управления персоналом организации	28
2.2 Оценка системы оплаты труда ООО «Магнат»	35
2.3 Адекватность используемой системы оплаты труда ООО «Магнат»	45
3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы оплаты труда персонала ООО «Магнат»	53
3.1 Анализ системы оплаты труда на основе рыночных принципов.....	53
3.2 Предложения по совершенствованию системы материального стимулирования персонала	57
3.3 Оценка эффективности предложенной системы оплаты труда	62
Заключение	69
Список использованных источников	721
Приложения А-Д	78

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, одной из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала.

Основным инструментом организации являются ее сотрудники. На содержание их деятельности уходит больше всего затрат.

Особое место и роль в регулировании в трудовых отношениях занимает оплата труда.

Оплата труда представляет собой основной инструмент мотивации и беспрестанного поддержания интереса работника к более высокой производительной отдаче своих трудовых ресурсов.

Отсутствие разработанной системы материального стимулирования труда приводит к снижению конкурентоспособности организации, что в первую очередь отрицательно повлияет на оплату труда и социальную атмосферу в трудовом коллективе. В организации должна быть разработана система стимулирования труда, которая должна удовлетворять целям организации и ее работников. Модернизация системы материального стимулирования позволит мобилизовать трудовые потенциалы.

В рамках темы «Модернизация системы материального стимулирования персонала» будет сделан акцент на монетарную составляющую, то есть применяемые в организации системы и формы оплаты труда. Заработная плата является базовым стимулом для работников, практика ее применения требует регулярного пересмотра в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде организации

Объект исследования: система управления персоналом организации.

Предмет исследования: существующая практика оплаты труда.

Цель выпускной квалификационной работы: разработать комплекс предложений по модернизации системы оплаты труда в ООО «Магнат»

В соответствии с целью, были поставлены следующие задачи:

- определить составляющие системы оплаты труда персонала;
- определить нормативные критерии, которым должна соответствовать система оплаты труда персонала организации;
- выявить тенденции, на которые должна реагировать система управления персоналом в части модернизации практики оплаты труда;
- определить влияние факторов внешней и внутренней среды на систему управления персоналом организации;
- определить методы и инструменты сбора информации о существующей системе оплаты труда персонала организации;
- оценить существующую в организации практику оплаты труда персонала с точки зрения нормативных критериев.
- предложить меры по совершенствованию практики оплаты труда основного персонала.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы является использование различных методов в процессе проводимых исследований: анализа, синтеза, исследовательских, экономико-математических, экономико–статистических методов.

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы являются нормативно-законодательные акты Российской Федерации, в том числе Трудовой кодекс Российской Федерации, труды российских ученых и практиков в области управления персоналом и системы оплаты труда.

1 Теоретические основы формирования оплаты труда

1.1 Функции «материальное стимулирование персонала» и «оплата труда» и система оплаты труда

В современной России системы оплаты труда, общие уровни заработной платы, системы доплат и надбавок стимулирующего и компенсирующего характера, а также системы премирования устанавливаются в коммерческих организациях коллективным договором, соглашениями и локальными нормативными актами с соблюдением трудового права.

Система оплаты труда подразделяется на: субъекты, объекты, цели, методы, инструменты. Определим каждый элемент.

Субъектом оплаты труда, выступает линейный и функциональный управленческий персонал, который осуществляет высшее руководство и применяет функций стимулирования на практике.

Объектом оплаты труда являются работники, а также трудовой коллектив, на который в основном направлена на управленческое воздействие.

Цель системы оплаты труда заключается в поддержании стимулирования персонала для достижение целей организации.

Методы оплаты труда персонала подразделяются на:

Экономический метод— сюда относятся выплата до среднего заработка при временной нетрудоспособности и наступлении отпуска по беременности и родам, премии.

Социально—психологический метод— определяют поведение сотрудников. Данная группа методов реализуется использованием социального механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят неформальные группы, роль личности, сплоченность в коллективе.

Организационно—административный метод— заключается в установлении состава элементов системы и устойчивых организационных связей между ними

посредством закрепления определенных обязанностей как за отдельными критериями, так и за системой целиком.

Инструментами системы оплаты труда являются: премии, денежные компенсации, процентные доплаты и надбавки за перевыполнение поставленных задач.

Понятие «заработная плата» определено в ст.129 Трудового кодекса РФ.

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.[56]

По характеру выплат доплаты и надбавки делятся на компенсационные и стимулирующие.

К надбавкам компенсационного характера относятся доплаты за работу в вечернее и ночное время, в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу, за разъездной характер работы, несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня, за многосменный режим работы.

К числу обязательных относятся доплаты и надбавки за вредные, тяжелые и опасные условия труда.

Минимальный размер компенсационных доплат и надбавок гарантируется государством и обязателен для применения. Доплаты и надбавки стимулирующего характера устанавливаются по усмотрению руководства организации, и их размеры определяются организацией самостоятельно. Для того чтобы определить размер доплат и надбавок стимулирующего характера берутся конкретные условия работы.

К стимулирующим доплатам и надбавкам относят оплату за высокую квалификацию (специалистам), за профессиональное мастерство (рабочим), за совмещение профессий (должностей), за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ, за выполнение обязанностей отсутствующего работника, за обслуживание вычислительной техники.

В организации оплаты труда принимают участие как государство, так и стороны трудовых отношений. Государство устанавливает в сфере оплаты труда законы и иные нормативные правовые акты, а также осуществляет контроль за их соблюдением.

Заработная плата для сотрудников является основной и главной статьей его дохода, для того чтобы смог обеспечить себя и свою семью. Стимулирующая функция заработной платы заключается в улучшении результатов труда для того чтобы увеличился размер переменной части оплаты труда.

Для работодателя оплата трудасотрудника представляет собой издержки производства, и одна из его целей минимизировать эти издержки на единицу продукции.

Сущность заработной платы проявляется в ее функциях в таблице 1.1

Таблица 1.1– Функции оплаты труд персонала[50]

Функции	Содержание
Регулирующая функция	Основным элементом материального дохода населения оплата трудаособенно влияет на спрос населения, а через него воздействует на структуру, объём и динамику производства.
Воспроизводственная функция	Определяет абсолютный уровень труда, необходимый для удовлетворения основных жизненных потребностей работника. Основным моментом для выполнения оплаты труда является ее воспроизводственная функция, которая также является минимальной оплаты труда на объективном уровне. Он в обычных условиях данная функция должна соответствовать стоимости набора товаров и услуг, входящих в потребительскую корзину и позволяющих обеспечить нормальное воспроизводство физических и умственных способностей работника, обладающего минимальной профессиональной подготовкой, выполняющего простые работы в нормальных для здоровья условиях труда.
Стимулирующая функция	Сущность данной функции состоит в установлении количественной зависимости между размерами оплаты труда и количеством, качеством и результатом труда торговых работников.
Статусная функция	Оплата труда предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника.Отсюда размер вознаграждения за труд является одним из главных показателей этого статуса.
Производственно-долевая функция	Оплата труда определяет меру участия живого труда в образовании цены товара (услуги), его долю в совокупных издержках производства и в издержках на рабочую силу.

Заработная плата выполняет стимулирующую и воспроизводственную функцию, так как заработная плата является формой платы за труд и важным стимулом работников.[53]

В современном обществе наиболее основными функциями заработной платы являются стимулирующая и воспроизводственная функции, которые необходимо усиливать по-своему.

Воспроизводственная функция—способность оплаты труда компенсировать затраты на труд, которые имели определенное место в процессе трудовой деятельности сотрудника. Оплата труда не может выполнять воспроизводственную функцию, в случае если она недостаточно по своему уровню даже для простого воспроизводства рабочей силы. То есть,воспроизводственную функцию можно оценивать по отношению получаемой работником оплаты труда к уровню прожиточного минимума (МРОТ).

Стимулирующая функция состоит в установлении зависимости оплаты труда сотрудника от его трудового вклада в общий результат деятельности организации, при этом данная зависимость должна быть, чтобы заинтересовать работника в постоянВ условиях необходимости развивать организационную деятельность, главной задачей выступает укрепление стимулирующей функции оплаты труда.

Процесс совершенствование системы оплаты труда заключается в том, насколько эффективна сама система оплат труда в организации. для этого используются показатели, которые отражают эффективность стимулирующей функции системы оплаты труда. так же одним из методов, чтобы оценить эффективности стимулирующей функции оплаты труда, являетсясопоставлениевыпущенногообъема продукции и затрачено на него фонда заработной платы, этот показатель еще называется как «зарплатоотдача» данный показатель рассчитывается по формуле (1.1) [46]

$$K_{zo} = V/\Phi ЗП, (1.1)$$

где $K_{зо}$ – зарплатоотдача,
 V – объем производства,
 $\Phi ЗП$ – фонд заработной платы.

Кроме показателя зарплатоотдачи широкое распространение получил показатель, обратный ему – коэффициент зарплатоемкости труда, показывающий, сколько рублей $\Phi ЗП$ приходится на один рубль выпущенной продукции.

$$K_{зп} = \Phi ЗП / V, (1.2)$$

где $K_{зп}$ – зарплатоемкость,
 V – объем производства,
 $\Phi ЗП$ – фонд заработной платы.

Стимулирующая функция оплаты труда оценивается в других показателях, которые рассчитываются путем деления показателей финансово-хозяйственной деятельности к $\Phi ЗП$, которые представлены в таблице 1.2

Таблица 1.2–Показатели, используемые при анализе стимулирующей функции заработной платы

№	Описание	Формула
П1	Зарплатоотдача	$\frac{\text{Объем производства}}{\Phi ЗП}$
П2	Зарплатоемкость	$\frac{\Phi ЗП}{\text{Объем производства}}$
П3	Коэффициент отношения чистой прибыли к $\Phi ЗП$	$\frac{\text{Чистая прибыль организации}}{\Phi ЗП}$
П4	Коэффициент отношения инвестиций к $\Phi ЗП$	$\frac{\text{Инвестиции}}{\Phi ЗП}$
П6	Коэффициент отношения индекса роста объема производства к индексу роста $\Phi ЗП$	$\frac{\Delta V \times 100\%}{\Delta \Phi ЗП}$
П7	Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли к индексу роста $\Phi ЗП$	$\frac{\Delta \text{Чистая прибыль} \times 100\%}{\Delta \Phi ЗП}$
П8	Коэффициент отношения индекса роста инвестиций к индексу роста $\Phi ЗП$	$\frac{\Delta \text{Инвестиции} \times 100\%}{\Delta \Phi ЗП}$

Данныеобщие показатели оценки стимулирующей функции оплаты труда, характеризуют в целом уровень эффективности стимулирующей функции в организации. Такжесуществует объективная необходимость контроля эффективности стимулирования работников в каждом подразделении. [45]

Также стимулирующую функцию нельзя количественно измерить, она может только существовать или отсутствовать, но стимулирующая роль оплаты труда измерима. Уровень стимулирующей роли может повышаться или понижаться в зависимости, от обеспечения связи размеров оплаты труда и трудового вклада сотрудников, их результатов. Следовательно, его уровень можно оценивать, анализировать и сопоставлять через эффективность. По росту эффективности оплаты труда можно судить о повышении ее стимулирующей роли.

Материальное стимулирования– это экономические методы и формы побуждения сотрудников, которые основываются на использовании материальной заинтересованности человека в повышении уровня заработной платы, в получении дополнительного денежного вознаграждения, других стимулов (выдачи бесплатных путевок для отдыха) [Кураков Л.П. 11, с. 49]

Понятие материального стимулирования, представленное Кураковым является более полным и отражает всю суть, которая состоит в том, что материальное стимулирование отражает экономические формы и методы побуждения сотрудников, основанные на использовании материальной заинтересованности человека.

Выявление места и роли стимулирования в общем механизме регуляции трудового поведения требует определить его функции по отношению к этому поведению. Выделяется несколько функций стимулирования труда (рис.1.1)[44]

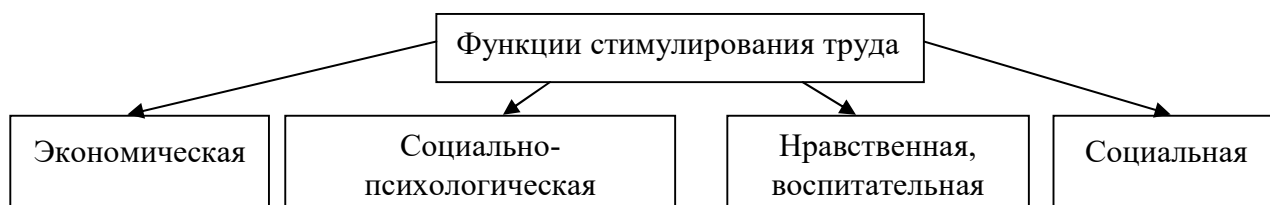


Рисунок 1.1 –Функции стимулирования труда

Смысл экономической функция в том, чтобы содействовать повышению эффективности организации.

Социальная функция – социальная, социально-экономическое, экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми обладает человек, занимая какую-либо позицию в системе общественного труда.

Социально–психологическая функция – воздействие организации, системой стимулирования на внутренний мир сотрудника: его потребностей, мотиваций труда, так же восприятия его как важнейшей социальной ценности.

Социально–психологическая функция тесно связана, переплетается с нравственной, воспитательной функцией, которая отражает «вклад» стимулирования в формирование трудовой морали и нравственных качеств сотрудника.

Оплата труда пропорционально связана с затраченным трудом, ее стимулирующее воздействие на развитие общественного производства является определяющим. При использовании данной функции делается оплата труда в один из наиболее важных рычагов экономического роста и повышения результативности организации.

В настоящее время из-за низкой стимулирующей функции оплаты труда в рассмотренном ее понимании работники социальной и экономической сферы не в полной мере реализуют свои знания, навыки и умения в процессе трудовой деятельности, что является одним из существенных резервов экономического роста и повышения уровня жизни населения России.

1.2 Формы и системы оплаты труда, установленные в соответствии с законодательством Российской Федерации

Система и форма оплаты труда являются основным элементом организации выплат вознаграждения работнику за выполненную им работу. Их главной задачей является определение размера заработной платы, что может реализоваться самым разнообразным способом.

Система оплаты труда представляет собой связь между показателями, которые характеризуют оплату за выполнение обязанностей в пределах определенных норм. Она дает гарантии, что работники за сделанную ими работу соответственно достигнутыми результатами получают вознаграждение [11]

В России на сегодняшний день выделяются две формы оплаты труда: повременная и сдельная. Работодатель должен выбирать ту форму оплаты труда, которая будет более подходящая как для самой организации, так и для ее работников. И чтобы она положительно влияла на результаты трудового процесса, она должна соответствовать условиям труда организации.

Формы и системы оплаты труда представлены на рисунке 1.2.

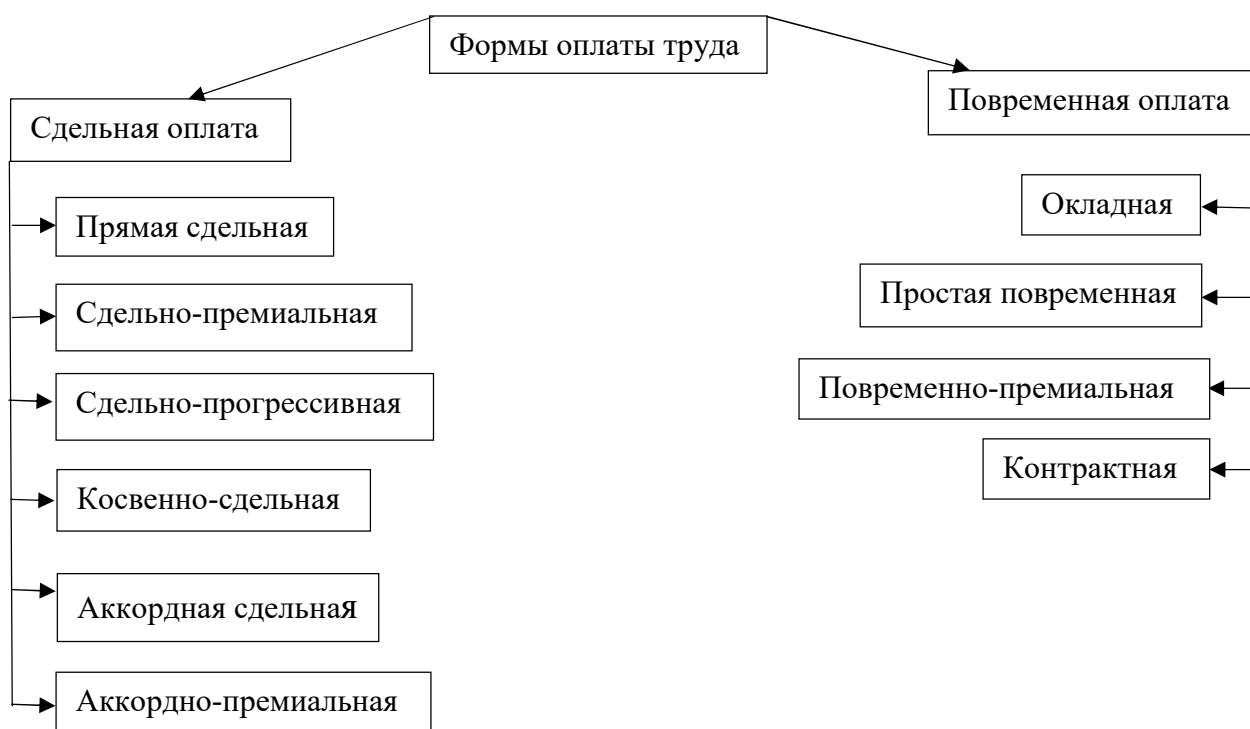


Рисунок 1.2– Формы и системы оплаты труда

1.Сдельная оплата труда –это форма оплаты труда за фактически выполненный объём работы (изготовленную продукцию) на основании действующих расценок за единицу работы.[42]

Расценка – это величина оплаты за единицу работы при сдельной оплате труда, зависящая также от нормы выработки и тарифной ставки.

Расчет расценки представляется в формуле (1.3, 1.4)

$$P = C / Нв, \text{ или} \quad (1.3)$$

$$P = \text{Вшт} \times C, \quad (1.4)$$

где С– ставка данного разряда работ;

Нв– норма выработки;

Вшт– время, затрачиваемое на изготовление единицы продукции.

Различают следующие разновидности сдельной формы оплаты (Рис. 1.3):

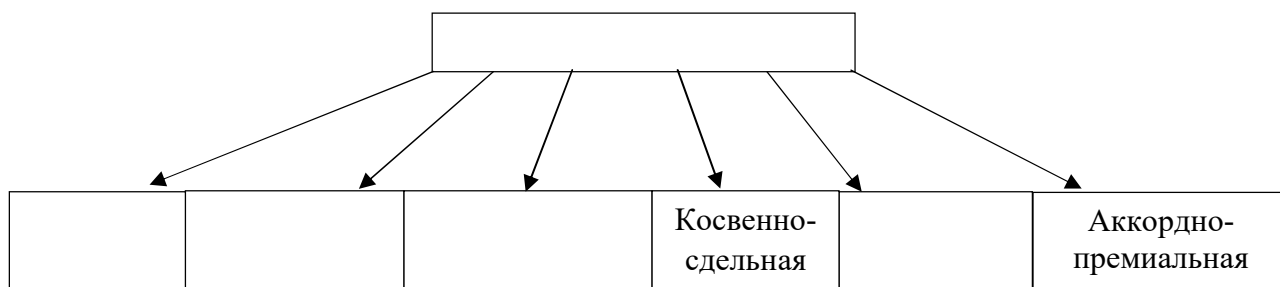


Рисунок 1.3–Система сдельной оплаты труда организации

Прямая сдельная оплата труда–заработная плата рабочего зависит непосредственно от количества произведенных им изделий или выполненных операций.Расчет прямой сдельной системы представляется в формуле (1.5)[38]

$$З_{сд}=R \times q, \quad (1.5)$$

где R–сдельная расценка;

q –количество продукции, произведенной работником.

Сдельно-премиальная оплата труда–при которой работнику выплачивается премия вместе со стандартным окладом, за выполнения или перевыполнения, заранее установленных количественных и качественных показателей. Расчет сдельно-премиальной системы представляется в формуле (1.6)

$$З_{сд.п.} = З_{сд} + П, \quad (1.6)$$

где $З_{сд}$ –сдельная заработная плата,

$П$ –премия.

Сдельно–прогрессивная оплата труда–заработная плата применяется в том случае, когда необходимо выполнить качественно объем работы в короткий срок установленный. Это система обычно применяется на работах, связанных с освоением новой техники. Она предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм–по повышенным расценкам. Расчет сдельно–прогрессивной системы представляется в формуле (1.7)

$$З_{сд.пр.} = R_o \times q_{пл} + R_{ув}(Q_{ф} - Q_{пл}), \quad (1.7)$$

где R_o –расценка прямая(обычная);

$R_{ув}$ –расценка увеличенная (повышенная);

$Q_{ф}, Q_{пл}$ –фактический и плановый выпуск.

Косвенно–сдельная система применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, обслуживающих основное производство. Заработная плата рабочего при косвенно–сдельной оплате труда зависит от результатов труда основных рабочих, а не от его личной выработки. Расчет косвенно–сдельной системы представляются в формулах(1.8, 1.9)[51]

$$З_{к.с.} = R_k \times Q_{по}, \quad (1.8)$$

где R_k – косвенно–сдельной расценки;

$Q_{по}$ – количество продукции, произведенное рабочим обслуживаемого участника.

$$R_k = C_{ч} / (H_o \times H_v), \quad (1.9)$$

где $C_{ч}$ – часовая тарифная ставка;

H_o – норма обслуживания работника;

H_v – норма выработки.

Аккордная сдельная оплата труда – подразумевает собой выдачу денежных средств за определенный комплекс работ. В этом случае сумма денежных средств, которая распределяется между коллективом, она неравномерна, так как зависит от того сколько было выполнено количества работы одним человеком. Расчет аккордной сдельной системы представляется в формуле (1.10)

$$З_{сд.ак.} = \sum P_i \times g_i, \quad (1.10)$$

где P_i – расценка i -го вида работ, руб. и коп;

g_i – объем i -го вида работ в натуральных измерителях.

Аккордно–премиальная оплата труда при которой к аккордному заработку добавляются премиальные выплаты за сокращение нормативного времени выполнения аккордного задания при соответствующем качестве работ.

2. Повременная система – это форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику начисляется по установленной ставке или окладу за фактически отработанное время. По способу начисления заработной платы данная система подразделяется на почасовую, поденную, помесечную.[33]

Различают следующие разновидности сдельной формы оплаты на рисунке 1.4:

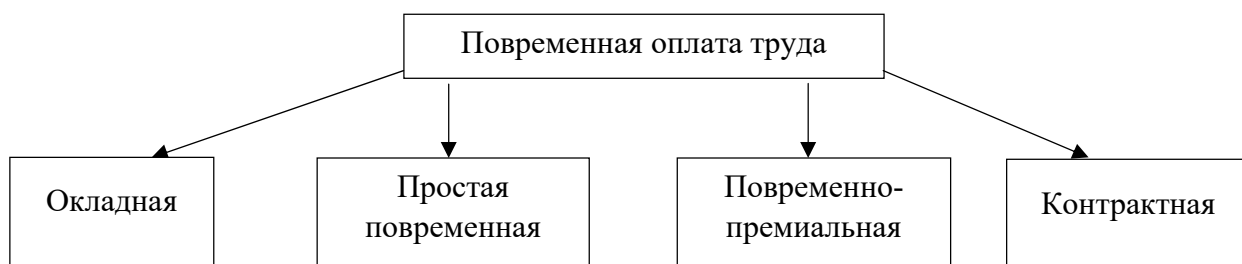


Рисунок 1.4–Система повременной оплаты труда организации

Окладная оплата труда – производится не по тарифным ставкам, а по установленным месячным должностным окладам. Система должностных окладов используется для руководителей, специалистов.[55]

Простая повременная система – заработная плата работнику начисляется по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Расчет простой повременной системы представляется в формуле (1.11)

$$Зп = Сч \times Фэ, \quad (1.11)$$

где $Сч$ –тарифная ставка;

$Фэ$ –фактически отработанное время работником.

Повременно–премиальная система–представляет собой сочетание простой повременной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников. В этом случае состоит из двух частей.[32] Первая часть – это произведение дневной (часовой) тарифной ставки на отработанное время, а вторая часть включает в себя премии за достижение работником результатов в работе. Размер премий утверждается работодателями

сотрудников, на которых действует повременно-премиальная система. Она начисляется ежемесячно в виде утвержденной суммы или тарифной ставки, процентов от оклада.[37]

Расчет повременно-премиальной системы представляется в формуле (1.12)

$$З_{п.п.} = З_{п.} + П, \quad (1.12)$$

где $З_{п.}$ – простая повременная оплата труда;

$П$ – премия.

Но иногда используется повременно–премиальная система оплаты труда с нормированным заданием. Здесь выплачиваются премии за выполнение норм выработки. [47]

Контрактная система – организация оплаты труда по контракту должна быть направлена на гарантированность заработка работнику, должна стимулировать высокую эффективность и отдачу труда работника. Данная система оплаты труда построена на учете индивидуальных особенностей человека, его труда и производства. [19, с. 144]

Оплата труда по тарифам и окладам не позволяет избавиться от уравниловок, преодолеть противоречие между интересами отдельного работника и всего коллектива.[57]

В качестве одного варианта совершенствования организации и стимулирования труда выступает бестарифная система оплаты труда. Она зависит от трех факторов:[43]

- квалификационного уровня работника;
- коэффициента трудового участия;
- отработанного времени.

Основным элементом организации оплаты труда является квалификационный уровень. Он устанавливается для всех членов трудового коллектива. За основу оценки квалификационного уровня работника применяется его образования. Кроме того, квалификационного уровня для всех

работников рассчитывается также коэффициент трудового участия. Периодичность его определения, набор показателей, влияющих на величину коэффициентов, мера этого влияния определяется специальным положением.

Бестарифная система оплаты труда ставит тесную связь заработка сотрудника с фондом оплаты труда, которые образуются от конечных результатов работы трудового коллектива. В этой системе не определяется тарифная ставка и нет твердого оклада, а устанавливается неизменный коэффициент квалифицированного уровня, который определяет степень трудового участия работника.[52]

Бестарифная форма оплаты труда применяется для устранения уравниловки в оплате труда. При расчете заработка используют:[6]

Квалификационный уровень, который устанавливается каждому работнику советом трудового коллектива. Расчет квалификационного уровня представляется в формуле (1.13)

$$K_{ур} = \Phi_z / M_z, \quad (1.13)$$

где Φ_z – фактический заработок за предыдущий месяц;

M_z – минимальный заработок в организации за тот же период.

Коэффициент трудового участия – так же устанавливается советом трудового коллектива.

Отработанное работником время

Порядок расчета заработка:[16]

Определяет количество баллов каждого работника. Расчет количества баллов представляется в формуле (1.14)

$$K_b = K_{в.ур} \times K_{ТУ} \times O_{в}, \quad (1.14)$$

где $K_{в.ур}$ – квалификационный уровень;

$K_{ТУ}$ – коэффициент трудового участия;

Ов– Отработанное время.

Находят общую сумму баллов всех работников

Находят долю оплаты труда на 1 балл. Расчет доли оплаты труда представляется в формуле (1.15)

$$Д_о = \Phi_з / \sum Б, \quad (1.15)$$

где $\Phi_з$ – фонд зарплаты;

$\sum Б$ – сумма баллов.

Рассчитывают заработную плату каждого работника. Расчет заработной платы представляется в формуле (1.16)

$$З.п = Д_о \times Кб, \quad (1.16)$$

где З.п– зарплата каждого работника;

$Д_о$ – доля оплаты на 1балл;

$Кб$ – количество баллов данного работника.

Такая система меняет пропорции распределения фонда оплаты труда при одном и том же квалификационном уровне. Заработная плата одних может увеличиваться, а других –уменьшаться.[48]

Бестарифную систему применяют в тех случаях, когда есть шанс организовать учет конечных результатов работы сотрудников. Данная система имеет стимулирующий характер для того, чтобы повысить уровень ответственность работника за егоуспех и заинтересовать персонал в достижение результатов работы.[49]

Система оплаты труда персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов (ст. 8, 372 ТК РФ).

К нормативным документам, которые регламентируют организацию занимающиеся торговлей, относятся:

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017); [1]

Федеральный закон от 28.12.2009 года № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности Российской Федерации»; [2]

Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [3]

Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020)[4]

При разработке порядка оплаты труда нужно учитывать следующее (ст. 135 ТК РФ):

- локальные нормативные акты, устанавливающие системы оплаты труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников;

- условия оплаты труда, определенные трудовым договором, не могут быть ухудшены по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, соглашениями, локальными нормативными актами.

Рассмотрим, какие бывают локальные акты об оплате труда[25]

Положение об оплате труда– Локальный нормативный акт, утверждаемый руководителем организации. Основная задача создания документа – описание применяемых в организации механизмов расчета и выплаты заработной платы (порядок выплаты отпусков, начисленной премии, выходных пособий)

Положение о премировании– Локальный нормативный акт, цель создания которого – реализация работодателем своего права на установление систем премирования, доплат и надбавок(виды премии: разовая, ежемесячная, условия и порядок начисления премии)

Положение о выплате материальной помощи– Цель создания данного локального акта – урегулирование вопроса материальной поддержки работодателем своих работников (случаи предоставления материальной

помощи: смерть близких, пожар, авария, размер материальной помощи, и документы для решения вопроса о выплате материальной помощи)

Таким образом, через систему оплаты труда должен быть достигнут компромисс между интересами работодателя и работника, что обеспечивается в рамках установленной законодательством системы социального партнерства.

1.3 Современные подходы к организации оплаты труда

Внедрение показателей KPI в последнее время стало все более востребованным для российских бизнес-структур. Это привело к росту исследований в данной предметной области. Разработчики программного обеспечения BISSINESSStudio под KPI понимают «показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижение определенной цели, это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов»

Как отмечает Жихарева Е.Д. [13] KPI – система эффективности показателей, оценивающая работоспособность сотрудников.

Можно сказать, что, KPI это плановый подход к достижению цели в организации, но есть единственное отличие в том, что показатели каждого отдельного сотрудника влияют на показатели всей организации. [20]

Цель KPI заключается в сопоставление действий так, чтобы цели сотрудников дополняли друг друга, и не противоречили работе специалистов из других отделов. Смысл заключается в том, что общие цели организации достигаются совместными усилиями сотрудников. [23]

По данным исследования, российских топ-менеджеров, которые составляют 80 %, не устраивают существующие в их организациях системы оценки результатов деятельности. При использовании существующих алгоритмов, они не видят связи между планами, мотивацией и результатами. Внедрение KPI позволяют проводить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и вывести компанию на новый уровень [50].

Денежное стимулирование сотрудников на основе KPI, в отличие от базовой оплаты труда (оклада), ориентировано на достижение краткосрочных и

долгосрочных целей организации, которое так же мотивирует на выполнение или перевыполнение должностных обязанностей самого сотрудника. Так как оклад, является фиксированной ежемесячной оплатой труда. [41]

Формирования переменной части оплаты труда на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличивает его вклад в коллективные достижения, в выполнение стратегических целей организации. [14] При этом показатели КРІ должны быть простыми и понятными для сотрудника, а сам размер переменной части должен быть экономически обоснован.

Согласно Ключков А.К. [18] Пять аргументов в пользу применения системы КРІ в стимулировании сотрудников:

1) 100%–ная ориентация на результат – работники получает вознаграждение и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость –справедливая оценка вклада сотрудника в общий результат организации в случае неуспеха справедливое распределение рисков, между работником и организацией;

4) понятность – работник должен понимать, за что готова организация его вознаграждать, а сама организация должна понимать сколько она готова платить и за какие результаты;

5) неизменность – каждый сотрудник выстраивает свою работу так, чтобы она соответствовала с системой мотивации.

Положительной стороной КРІ является обратная связь между руководителем и работником. Руководитель будет получать лучший результат за счет того, что будет происходить конкретизация недочетов и ошибок в работе сотрудника. Тем самым сотрудник будет получать, не просто

наставления, которые будут казаться придирками, а вполне обоснованные замечания по своей трудовой деятельности.

Согласно Кириллова О.Г., Горенко А.А.[17], а также принимая во внимание мнение Ольги Шкуть, управляющего партнера компании Total HR Consulting, работа с применением системы KPI дает сотрудникам четче понимать, что им необходимо делать, для того чтобы стать более эффективными и результативным для организации в целом.

В данном случае эффективность – это не только объём работ, который работник проделал за единицу времени, но и польза которую получила организация от его деятельности.[40]

В организации есть подразделения, в которых общие показатели KPI делятся на индивидуальные, то есть более мелкие. У каждого сотрудника должно быть от трех до пяти ключевых показателей, и при этом четко сформулированы и легко измеримы.[28]

Данная система KPI применима для работников, результат которых больше всего влияет на финансово–экономические показатели компании. В торговых организациях, это менеджеры по продажам, в рекрутинговых конторах, это специалисты по подбору персонала.[15]

Выполнение целей сотрудником влияет и на индивидуальную величину ежегодного пересмотра оплаты труда: чем выше оценка –тем выше процент роста оплаты труда. Для примера можно привести ежегодный бонус менеджеров по продажам, который состоит из двух основных показателей: от индивидуальных результатов и от достижение целей организации. Данный подход, является стимулом для качественного выполнения функциональных обязанностей.

Далее рассмотрим положительные и отрицательные стороны системы KPI:

Достоинства системы: [39]

– за каждым сотрудником закреплена ответственность за выполнение должностных функций;

- сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели организации;
- величина бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных КРІ.

Недостатки системы:

- из-за большого количества КРІ в общем бонусе доля каждого из них мала;

- значительный вес одного из показателей ведет к перекосам в работе.

Результатом при правильной разработке системы КРІ будет являться:

- премирование сотрудников по личным достижениям в работе;
- качественная оценка эффективности труда сотрудников и процессов, происходящих в организации;
- обеспечение руководителей нужной информацией и возможностью своевременно принимать решения, которые влияют на решение поставленных задач;[24]
- создание новой стратегии и области работы с персоналом.

В современном менеджменте и подходах к управлению персоналом понятие «КРІ» встречается достаточно часто. Несмотря на наличие дословного перевода данного понятия, а именно «ключевые показатели деятельности», существует несколько определений, которые обосновали образованные ученые в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Определения системы КРІ

Автор	Определение
Клочков А.К.	КРІ – это система, которая используется для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание клиентов, рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат [18]
Жихарева Е.Д.	Система КРІ позволяет лучше понимать смысл и очередность действий для достижения оптимально высокого результата, который идет на пользу всей организации. Данная система позволяет составить рейтинг наиболее перспективных сотрудников для карьерного роста [13]
Кириллова О.Г., Горенко А.А.	КРІ расшифровывается как система показателей, при помощи которой работодатели оценивают своих работников. Данная система имеет схожие черты с плановым подходом. Основная цель системы заключается в достижении соответствия действий сотрудников разных служб и не тормозили работу сотрудников других подразделений.

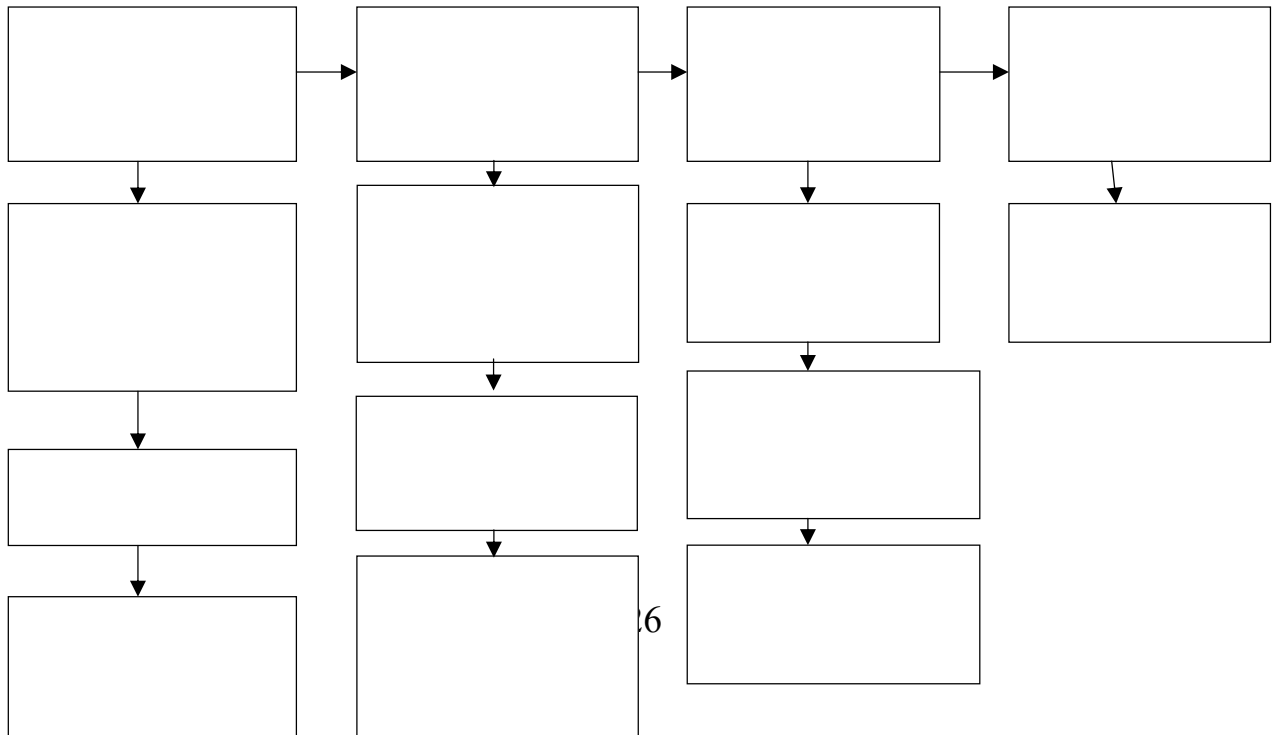
	Каждый работник работает на общее благо его организации, достигает стоящие перед ним цели, а в результате получает бонусы за их достижение[17].
--	---

Можно сказать, что КРІ является инструментом, при помощи которого, можно проанализировать, насколько эффективно работают сотрудники для достижения целей организации. Ставить цели перед сотрудниками и мотивировать к их достижению лучших результатов. Система КРІ упрощает контроль эффективности работы каждого подразделения организации, также дает возможность управлять самими процессом и имеет возможность вносить в него изменения.

Для того, чтобы внедрить систему КРІ, для этого организации потребуются значительные временные и материальные ресурсы, а также среди целей организации должны быть такие как: выход на новые регионы, увеличение доли рынка, увеличение ассортимента произведенных товаров и услуг. [8]

Организация может внедрить систему КРІс помощью консультантов. Также можно с помощью собственных сил, при этом снижаются расходы и сроки внедрения самой системы КРІ, но при этом увеличивается необходимость в отрыва сотрудника от его работы.[31]

Далее рассмотрим процесс разработки и внедрения системы КРІ, который представлен на рисунке 1.5.[35]



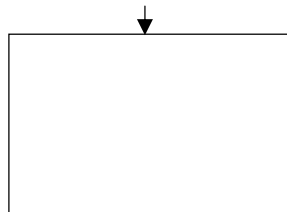


Рисунок 1.5– Процесс разработки и внедрения системы КРІ

Цели и ключевые показатели результативности для каждой отдельной должности в организации в основном зависят от ее стратегии. Затем организация должна руководствоваться выбранной стратегией развития. К классическим стратегиям М. Портера относятся три стратегии: «лидерство по издержкам», «дифференциации» и «концентрации». Данные стратегии можно сопоставить с базовыми стратегиями М. Трейси и Ф. Вирсема, а именно «операционное совершенство», «лидерство по продукту» и «близость к клиенту» соответственно. Перед тем как начинать разрабатывать систему КРІ необходимо знать, что существуют два показателя такие как: [23]

- запаздывающие показатели характеризуют деятельность за прошедший период;
- опережающие показатели обычно оценивают промежуточные процессы и действия.[14]

По результатам теоретического обзора источника были выявлены следующие нормативные критерии оценки практики оплаты труда, которые будут использованы на работе:

- 1.Заработная плата должна выполнять производственную функцию (п1.1)
- 2.Заработная плата должна выполнять стимулирующую функцию (п1.1)
- 3.Заработная плата должна соответствовать закону (п1.2)
- 3.1 Соблюдение минимального размеры оплаты труда (п1.2)

3.2 Доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера (п1.1)

2 Анализ системы оплаты труда ООО «Магнат»

2.1 Влияние факторов внешней и внутренней среды на систему управления персоналом организации

Общество с ограниченной ответственностью «Магнат» был основан в 2011 году. В период 2013–2014 гг. организация открыла ювелирную галерею «Арте», расположенная в г. Красноярск.

В середине 2015 года организация открыла еще два новых объекта в г. Новосибирске и г. Кемерово.

ООО «Магнат» является коммерческой организацией, которая занимается розничной торговлей ювелирных изделий. Бренды ювелирных изделий ООО «Магнат»: Ponte Vecchio, Bibigi, Luca Carati, Baraka, Porsce Design, Ugo Cala, Ресурс, Челлини, Красцветмет, Cento. Поставляет свою продукцию по всей Российской Федерации.

Административное здание находится по адресу 660021, г. Красноярск, ул. Мира 105 пом 2.

Деятельность организации ведется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, уставом организации, Федеральным Законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» [3], законодательными актами и нормативными документами, Трудовым [4] и

Гражданским кодексом[1]. Также организация является самостоятельным объектом с правами и обязанностями юридического лица.

На сегодняшний день ювелирный рынок имеет особенности как:

- появление интернет–магазинов ювелирных изделий;
- увеличение масштабов деятельности ювелирных организаций;
- постепенно меняется потребительское предпочтение покупателей в сторону брендовых, стильных и разнообразных ювелирных изделий.

Таблица 2.1 – Восприятие целевой аудитории товарной категории ООО «Магнат»

Критерии описания ЦА	Розничные покупатели драгоценных изделий
Частота покупки	В среднем от 5 до 10 покупок в месяц в одном магазине
Где и как предпочитают покупать	В интернет-магазинах или в розничных магазинах (высоко ценовой формат дизайнерских изделий). Обязательна примерка до покупки.
Отношение к товарной категории	Считают, что ювелирные изделия являются средством для достижения целей и показа роскоши.
Способ принятия решения	Выбирают в знакомых и вызывающих доверие интернет-магазинах. Могут делать заказ, если товар понравился и на его покупку есть деньги. Важно - возможность примерки и разные варианты оплаты. Срок доставки минимальный. Широкий размерный и цветовой диапазон. Наличие положительных отзывов покупателей. Бесплатная доставка.

Клиентами организации «Магнат» являются: Ворлд Класс Красноярск, ДОСТ-Н, Миратекс, Лайт, РИМ, СТБ, Винтер, Столица, Урарту, Фэшн Пресс, Францфруд.

«Миссия – дарить удовольствие покупателям, предлагая последние новинки ювелирной моды»

Целью создания ООО «Магнат» является осуществление деятельности, которая направлена на получение прибыли.

Для достижения целей организация выполняет следующие действия:

- осуществляет сделки и операции по всей России: купли-продажи, займы, перевозки и другие;

– осуществляет поиск партнеров среди объединений организаций, которые находятся на территории России.

В ООО «Магнат» используется несколько видов оплаты труда. Для руководящего персонала используется повременно-премиальная система оплаты труда. Данная система включает в себя простую повременную оплату и премию. Для основного и вспомогательного персонала ООО «Магнат» используется простая повременная оплата, которая не предусматривает премиальной части.

Заработная плата выплачивается ежемесячно путем выплаты аванса и основной части заработной платы. Размер аванса устанавливается приказом Генерального директора или уполномоченного им лица и не может составлять более 50% должностного оклада работников.

Общая численность сотрудников, включая генерального директора, составляет 449 человек.

Таблица 2.2 – Состав и структура работников организации «Магнат»

Категории работников	Численность, (человек)				Структура рабочей силы (%)		
	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение, (±)	2017 год	2018 год	2019 год
1. Работники, занятые в основном видом деятельности, в том числе:	326	343	353	+27	83,4	79,6	78,6
Сотрудники	153	148	138	–15	39,1	34,3	30,7
1.2. служащие в том числе:	173	195	215	+42	44,2	45,2	47,9
1.2.1. руководители	51	61	65	+14	13,0	14,2	14,5
1.2.2. специалисты	122	134	150	+28	31,2	31,1	33,4
2. Работники, занятые прочими видами деятельности	65	88	96	+59	16,6	20,4	21,4
3. Всего	391	431	449	+58	100	100	100

По данным таблицы среднесписочная численность работников в 2017 году составляла 391 человека. При этом основная доля сотрудников (83,4 %) приходилась на сотрудников, которые заняты основным видом деятельности

В целом увеличилась численность кадров. Далее представлен анализ движения кадров в (таблице 2.3)

Таблица 2.3–Анализ движения кадров в ООО «Магнат»

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное изменение	
				2018 – 2017год	2019 – 2018год
1.Среднесписочная численность работников	391	431	449	40	18
2. Число принятых работников	25	34	41	9	7
3.Число уволенных работников. В том числе	20	28	35	8	7
3.1. по собственному желанию	15	22	29	7	7
3.2. по производственной необходимости	5	6	6	1	0
4.Коэффициент приема	1,14	1,15	1,19	0,04	0,05
5.Коэффициент выбытия	2,06	3,08	4,2	1,03	1,04
6.Коэффициент текучести кадров	15,11	16,49	17,79	1,38	1,3

В ООО «Магнат» уровень текучести кадров выше оптимального уровня, который равен 18 %. Высокие показатели текучести кадров, указывают, что в ООО «Магнат» есть проблемы в области мотивации персонала. Высокий коэффициент оборота персонала по выбытию, показывает сокращение кадров так как отсутствует в нем необходимость.

Представлен половозрастной состав персонала организации в таблице 2.4
Таблица 2.4–Половозрастной состав персонала ООО «Магнат»

Годы	Общая числ-ть работников	В том числе							
		женщин	в том числе			мужчин	в том числе		
			до 30 лет	от 31 до 50 лет	51 год и более		до 30 лет	от 31 до 50 лет	51 год и более
2017 г.	391	213	53	71	89	178	43	64	71
2018 г.	431	226	59	74	93	205	57	70	78
2019 г.	449	234	61	77	96	215	60	73	82

По данным таблицы в 2017 году общая численность работников в организации составляла 391 человека. (213 женщин и 178 мужчин), в 2018 году 431 человек (226 женщин и 205 мужчин), а в 2014 году 449 человек (234 женщин и 215 мужчин). Увеличение численности сотрудников произошло за счет увеличения производительности труда и спроса на товары ООО «Магнат».

В структуре работников организации наибольший удельный вес на протяжении всего рассматриваемого периода принадлежит основному персоналу. Так, в 2017 году он составлял 83,4 %, в 2018 году 79,6 %, а в 2019 году 78,6 %. При этом административно управленческий персонал в 2017 году

составлял 173 человек, то есть 44,2% от всех работников, в 2018 году 195 человек, то есть 45,2% от всех работников организации, а в 2019 году 215 человек, то есть 47,9 % от всех работников. Остальной персонал-это вспомогательный, в 2017 году –65 чел. (16,6 %) от общей численности персонала, в 2018 году–88 чел. (20,4 %), а в 2019 году –96 чел. (21,4 %) от общей численности персонала.

Представлен анализ работников по уровню образования в организации в таблице 2.5

Таблица 2.5– Анализ работников ООО «Магнат» по уровню образования

Состав работников по уровню образования	2018 год	2019 год	Отклонение (+,-)	Темп роста (%)
1. Численность работников, всего в том числе:	431	449	+18	104
высшее образование	246	263	+17	107
средне-специальное образование	116	135	+19	102
1.3. среднее образование	69	51	-18	74

В ООО «Магнат» работают люди разных специальностей с различным уровнем образования. По сравнению с 2018 годом специалисты с высшим образованием увеличились на 17 штатные единицы (7 %), со средне-специальным образованием увеличились на 19 штатные единицы (2 %), но со средним образованием уменьшилось на 18 штатных единиц (74 %). Из данных следует, что основу персонала ООО «Магнат» составляют достаточно профессиональные сотрудники.

Организацией ООО «Магнат» управляет генеральный директор, который наделен всеми полномочиями. Он осуществляет руководство, разрабатывает стратегию развития торговой сети. Заместитель директора выполняет функции обучения и подготовку торгового персонала.

Руководитель отдела маркетинга осуществляет разработку маркетинговой политики в организации на основе анализа предпочтений потребителя; осуществляет участие отдела в составлении перспективных и текущих планов реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.

Сотрудники отдела маркетинга и рекламы осуществляют анализ рынка, разрабатывают стратегию по продвижению ювелирных изделий с помощью выставок, презентаций и иных акций, так же отслеживают ценовую политику и спрос на ювелирных изделия конкурентов.

Главный бухгалтер и бухгалтера занимаются отчетами финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивает контроль и за соблюдением документации.

Руководитель персонала организует управление формированием, использованием и развитием персонала, а также принимает участие в коммерческой деятельности организации.

Специалист по работе с персоналом обеспечивает подбор, отбор и найм персонала.

Администратор магазина соблюдает требования, связанных с обязательным с учетом профиля и специализации деятельности организации розничной торговли, а также доводит информацию до продавцов-консультантов о товарах, которые способствуют правильному выбору товара покупателем.

Кассир обеспечивает все кассовые операции по принятию денежных средств от покупателей.

Продавец ювелирных изделий предлагает ювелирные изделия покупателям, консультирует как по ценовой, так и по брендовой категории товара.

Между руководителем и работниками взаимоотношения строятся при заключении трудового договора. Трудовые обязанности каждого работника регулируются должностными инструкциями. (Приложение Г)[60]

Руководство сети ювелирных салонов «Магнат» гарантирует осуществление трудовой деятельности работникам в соответствии с трудовым законодательством. Конфликтные ситуации между работниками и руководством разрешаются на местах, трудовые споры в настоящее время отсутствуют.

Можно сделать вывод, что данный элемент системы управления персоналом развит хорошо.[30]

Элемент правовых вопросов трудовых отношений. [25]

Правовое регулирование социально–трудовых отношений между сотрудниками и руководством организации сеть ювелирных магазинов «Магнат» осуществляется в соответствии с законодательством о труде, трудовым договором.

Также рассмотрим организационную модель, которая существует в ООО «Магнат».

Патерналистская модель

- работники – дети, руководители – родители, организация – семья
- хороший работник – послушный
- хороший руководитель – заботливый
- забота о работниках + контроль = послушный работник
- «управляют» руководители
- функции ОК сводятся к оформлению кадров, реализации социальных программ, контактам с профсоюзом

Патерналистская модель зависит от экономических ресурсов, а также ориентирована на безопасность, материальные поощрения, а также зависимость работников от организации. Действия и основные усилия руководства организации направлены на обеспечение денежных средств, которые необходимы для выплаты сотрудникам заработной платы. Тем самым как физические потребности работников удовлетворены, руководитель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора –это потребность сотрудников в безопасности. [27]

Опека приводит к тому, что зависимость работника становится больше от организации, чем от руководителя и при это чувствует полную безопасность и благосостояние.

Трудовые усилия сотрудника находятся на грани его потенциальных возможностей, так как отсутствует мотивация и стремление к улучшению своих

способностей до более высокого уровня. Работников устраивают и полностью удовлетворены материальными условиями, которые существуют в компании, но большая часть не удовлетворена тем что не имеют дополнительных стимулов для самореализации и улучшению своей трудовой деятельности.

2.2 Оценка системы оплаты труда ООО «Магнат»

В данном раздел будут рассмотрены 3 основных критерия материального стимулирования, которые будут раскрыты и проанализированы:

1. Соблюдение критерий законности;
2. Выполнение заработной плата присущи ей функции;
3. Корректность и адекватность отплаты труда.

В Положении об оплате труда и премирования ООО «Магнат» предусмотрены компенсационные и стимулирующие выплаты сотрудникам, которые не противоречат и не ухудшают согласно Законодательству РФ.

Работникам могут быть установлены следующие выплаты компенсационного характера:

– за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при сверхурочной работе, работе в ночное время, совмещении профессий, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, за работу в выходные и нерабочие праздничные дни).

К климатическим условиями относятся:

- выплаты компенсационного характера за работу в местностях с особыми климатическими условиями: районный коэффициент;
- процентные надбавки за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, Красноярского края

Размер компенсационной выплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни составляет:

– за полный рабочий день – не менее однодневной части оклада, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и не менее двойной дневной части оклада, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени;

– за каждый час работы – не менее одной части оклада за час работы, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и не менее двойной части оклада за час работы, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

Размер компенсационной выплаты за сверхурочную работу составляет:

– за первые два часа сверхурочной работы - не менее полуторного размера, а за последующие часы – двойного размера.

По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

Доплата за работу в ночное время производится работникам за каждый час работы в ночное время.

Ночным считается время с 22 часов до 6 часов. Размер выплаты составляет не менее 20% части оклада за час работы работника.

К стимулирующим выплатам относятся:

Положением об оплате труда работников территориального органа ФНС России с целью стимулирования к качественному труду и поощрения работников за выполненную работу могут быть установлены стимулирующие выплаты:

– премия за интенсивность и высокие результаты работы руководящего состава

При премировании учитываются:

– своевременное, добросовестное и качественное выполнение обязанностей, предусмотренных трудовым договором и квалификационными требованиями, в соответствующем периоде;

- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- выполнение порученной работы, связанной с обеспечением рабочего процесса;
- соблюдение требований охраны труда и техники безопасности, пожарной безопасности;
- соблюдение трудовой дисциплины и правил трудового распорядка.

Данные выплаты соблюдаются в организации ООО «Магнат» также есть дополнительные выплаты:

- выплачивается премия за работу в организации срок 5 лет в размере оклада сотрудника.

Для оценки эффективности использования средств на оплату труда, необходимы показатели как выручка, сумма реинвестированной, чистой и валовой прибыли на рубль оплаты труда, а также объем продукции в актуальных ценах.

В таблице 2.6 представлен анализ состава и структуры фонда заработной платы.

Таблица 2.6– Анализ состава и структуры фонда заработной платы

Показатели	2018 год		2019 год		Отклонение (+, –)	Уд. Вес (%)
	Абс–ая сумма, (тыс. руб.)	% к итогу	Абс–ая сумма, (тыс. руб.)	% к итогу		
1. Расходы на оплату труда в составе затрат на производство	4656,1	–	8448,7	–	+3792,6	–
1.1. Заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время	2321,8	49,9	4330,5	52,4	+2008,7	+2,5
1.2. Поощрительные выплаты	1485,2	31,9	3104,2	36,7	+1619	+4,8
1.3. Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда	312,4	6,7	351,7	4,2	+39,3	–2,5
1.4. Оплата за неотработанное время (отпусков)	523,2	11,2	643,7	7,6	+120,5	–3,6
1.5. Материальная помощь	13,5	0,3	18,6	0,2	+5,1	–0,1
2. Итого фонд заработной платы	4656,1	100	8448,7	100	+3792,6	–

По данным таблицы 2.6 можно сказать, что удельный вес выплат низкий за счет чистой прибыли в фонде заработной плате, но 2019 году увеличилась по сравнению 2018 г. на 3792,6 тыс.руб. Соответственно увеличилась доля средств на оплату труда, которые входят в затраты на организацию. Данная тенденция является положительной, так как повышение материального стимулирования за счет получение прибыли ООО «Магнат», влияет на улучшение социального положения сотрудников, а также росту заинтересованности в конечных результатах и производительности труда.

Далее проведем анализ выполнения плана, а также динамику фонда заработной платы основного персонала представлена в таблице 2.7

Таблица 2.7– Анализ фонда заработной платы основных категорий персонала

Показатели	За 2018–2019 год					
	По плану		Фактически		Отклонения от плана	
	Абсолютная сумма (тыс. руб.)	% к итогу	Абсолютная сумма (тыс. руб.)	% к итогу	Абсолютная сумма (тыс. руб.)	Уд. Вес. (%)
1. Сотрудники, занятые в основной деятельности в том числе:	4303,3	92,4	8082,5	95,7	+3779,2	99,6
1.1.Сотрудники	2306,1	49,5	4652,8	55,1	+2346,7	61,9
1.2.Служащие из них:	1997,2	42,9	3429,7	40,6	+1432,5	37,8
1.3.Руководители	1025,3	22,0	2006,2	23,7	+980,9	25,9
1.4.Специалисты	971,9	20,9	1423,5	16,8	+451,6	11,9
2.Работники, занятые прочими видами деятельности	352,8	7,6	366,2	4,3	+13,4	0,4
3.Всего фонд заработной платы	4 656,1	100	8 448,7	100	+3792,6	–

На основании данных таблицы 2.7 можно сделать вывод, что заработная плата всех категорий персонала по сравнению с 2018 годом возросла. В целом фонд заработной платы увеличился на 3792,6 тыс. руб. Так же произошло увеличение оплаты труда по сравнению с запланированными показателями, что показывает о не достаточно четким планированием фонда заработной платы. В

общем объёме фонда заработной платы, наибольший удельный вес, который составляет 95,7% составляет фонд оплаты труда, которого доля увеличилась на 61,9%.

Далее на графике рассмотрим соответствует ли заработная плата сотрудников по отношению МРОТ, установленным законодательством РФ.

Минимальный размер оплаты труда по Красноярскому краю в 2020 году регламентируется Федеральным законом «О минимальном размере оплаты труда» от 19 июня 2000 года № 82-ФЗ. В 2020 году МРОТ в России составит 12 130 рублей, что на 850 рублей больше, чем в 2019–м. В Красноярском крае для всех организаций действует та же сумма.

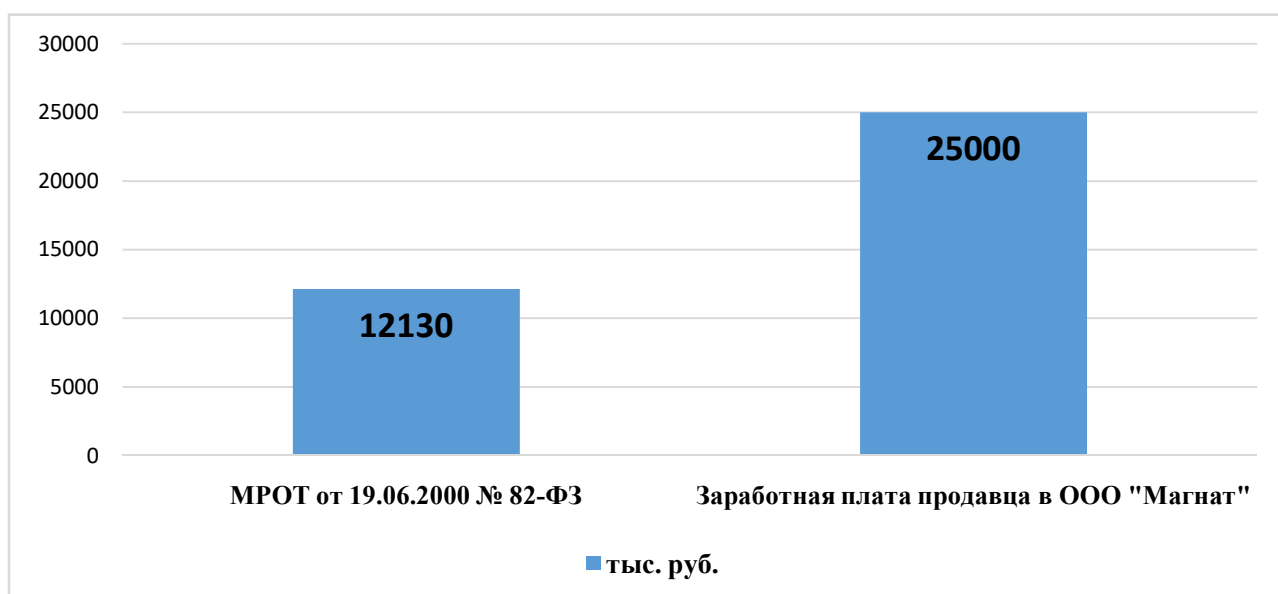


Рисунок 2.1–Сравнение минимального размера отплаты труда предусмотрено государством и заработной платой продавца в ООО «Магнат» на 2020 г.

На данном рисунке видно, что у заработной плата в ООО «Магнат» выполняется ее воспроизводственная функция при начисление районного (20%) и северного коэффициента (30%) и удержании НДФЛ (13%), так как она превышает минимальный порог, который обозначил Федеральный Закон от 19.06.2000 г.

Таблица 2.8– Соотношение среднемесячной номинальной заработной платы и прожиточного минимума за 2018–2019 гг

Показатель	2018г.	2019г.
Среднемесячная номинальная заработная плата работников организации, руб.	23 658	24 642
Прожиточный минимум, руб.	9489	11 280
Соотношение среднемесячной номинальной заработной платы населения и величины прожиточного минимума, %	393	409.8

Из данных, приведенных в таблице 2.8, можно сделать вывод о том, что среднемесячная номинальная заработная плата за 2018–2019 гг. превышала прожиточный минимум в 2,5 раза. Приведем оценку уровня дифференциации между профессиональными группами (предположение, что более образованные работники занимают более высокие статусные позиции) и прожиточным минимумом (таблица 2.9). Из таблицы 2.9 видно, что наибольший положительный прирост в соотношении размеров заработной платы и прожиточного минимума прослеживается у группы руководителей организаций и их структурных подразделений.

Таблица 2.9–Соотношение средней начисленной заработной платы работников по профессиональным группам и прожиточного минимума за 2018–2019 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.
Средняя начисленная заработная плата работников по профессиональным группам, руб. В том числе:	23 658	24 642
руководители организаций и их структурных подразделений	42 563	43 639
специалисты высшего уровня квалификации	32 598	34 569
специалисты среднего уровня квалификации	23578	24968
неквалифицированные рабочие	14120	14560
Прожиточный минимум, руб.	9489	11280
Соотношение средней начисленной заработной платы работников по профессиональным группам к величине прожиточного минимума, %	393	409,8
В том числе:		
руководители структурных подразделений	683	691
специалисты высшего уровня квалификации	405	408
специалисты среднего уровня квалификации	305	308
Неквалифицированные рабочие	171	173

К 2019 г. положительная разница составляет 691 %, что превышает соответствующий прирост для специалистов высшего уровня квалификации на 282 %, для специалистов среднего уровня квалификации –на 354 % и для

неквалифицированных рабочих –на 487 %. Минимальное отклонение от уровня прожиточного минимума прослеживается у неквалифицированных рабочих. В динамике с 2018 по 2019 гг. разница в среднем составляет 146 %, а к 2019 г. – 154 %, что в 4 раза меньше соответствующего показателя для руководителей структурных подразделений. Соотношение между прожиточным минимумом и группой «руководители структурных подразделений» выше соотношения между среднемесячной начисленной заработной платой и прожиточным минимумом на 365 %, в то время как у неквалифицированных работников соответствующий показатель меньше на 102 %. Соответственно для группы «специалисты высшего уровня квалификации» положительная разница – 115 % и для группы «специалисты среднего уровня квалификации» – 42 %. [52]

Далее рассмотрим заработную плату продавца по данным приведенных другими организациями. Какую они предлагают заработную плату в сфере продаж.

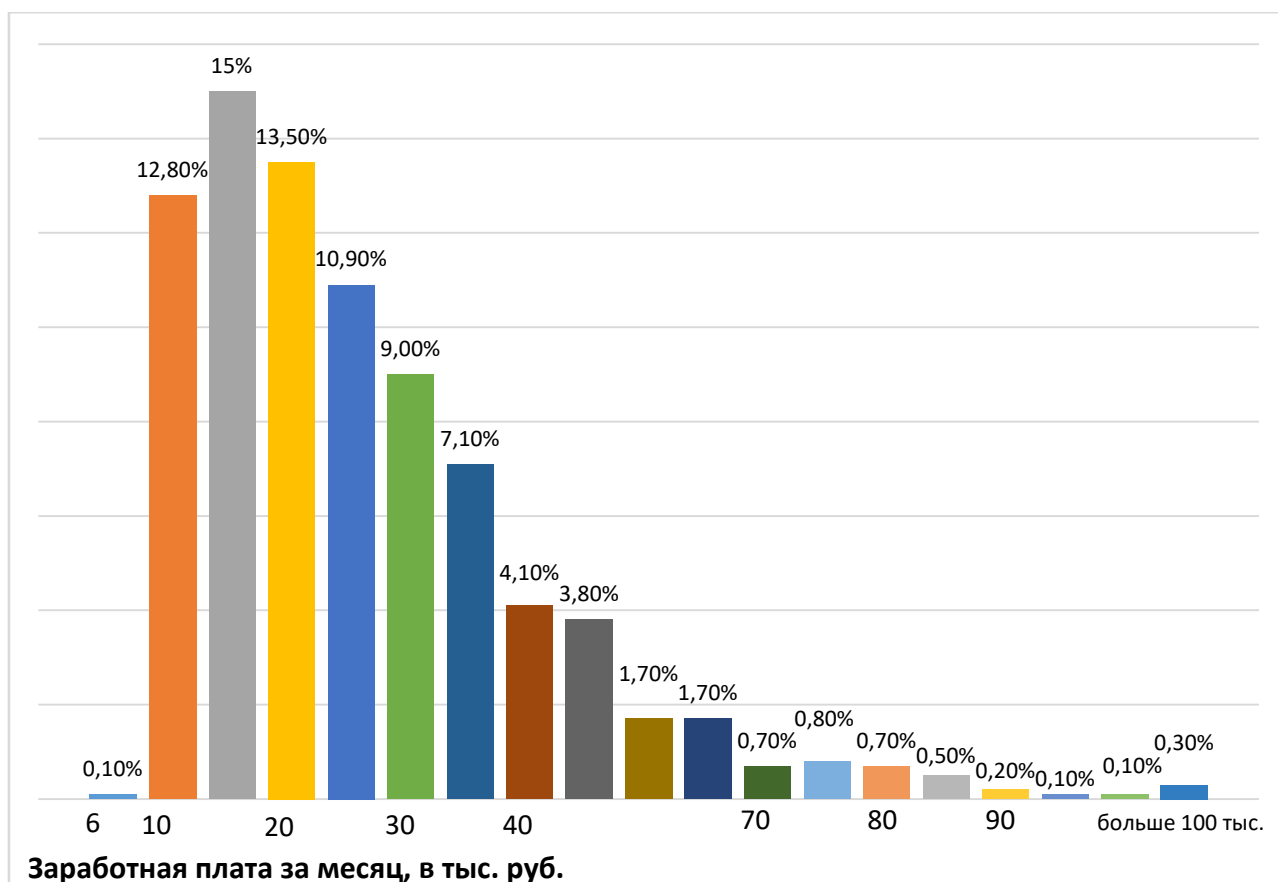


Рисунок 2.2—По данным 4880 вакансий с сайтов «Хедхантер», «Суперджоб» и «Работа в России» в 80 регионах

Минимальная заработная плата продавца – 6000 руб. Столько готовы платить стажеру на неполный рабочий день.

Если ориентироваться на вакансии, средняя зарплата продавца – 29 447 руб. Это почти в полтора раза ниже средней заработной платы по стране, которая, по данным Росстата, составляет 45 848 руб. Часто работодатели предлагают фиксированный оклад плюс процент от продаж. Некоторые при этом пишут в вакансиях, что верхний предел зарплаты не ограничен.

По данным рисунка 2.3 можно сказать, что заработная плата предлагаемая в ООО «Магнат» является ниже, чем в других организациях, а также не соответствует особенностям торговой деятельности, т.к. продажи на прямую влияют на высокую прибыль организации.

Зарплаты линейного персонала в России.

Спрос на линейный персонал ежегодно растет по всей стране, однако уровень зарплат значительно отличается друг от друга.

Ниже представлены средние заработные платы линейного персонала в зависимости от города и позиции.

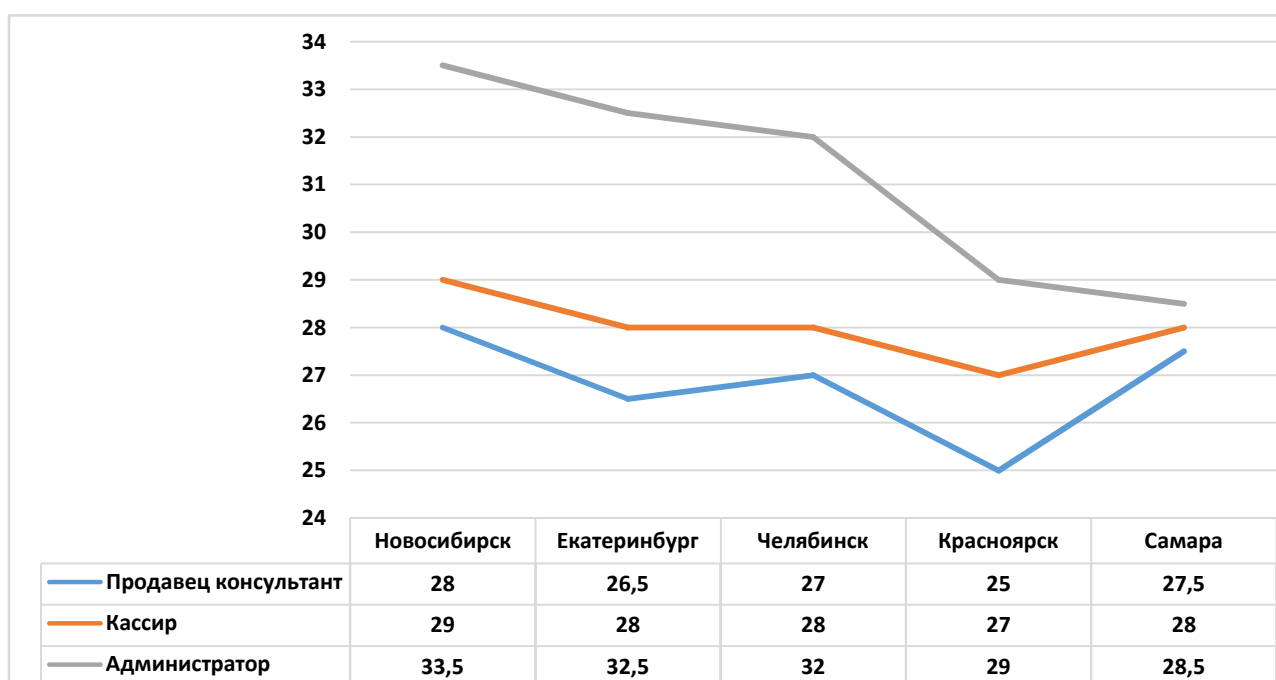


Рисунок 2.3—Уровень зарплат линейного персонала в сфере «Продаж»(тыс. руб.)

По данным рисунка 2.3 видно, что ООО «Магнат» представлен под г. Красноярск заработная плата продавцов явно ниже по сравнению с другими организациями расположенных в других городах по России, которая составляет 25000 руб. так как в других регионах по этой же должности заработная плата варьируется от 2000 до 3000 руб. Так же можно сказать, что заработная плата не совсем конкурентоспособна и требует улучшения системы оплаты труда у данной категории сотрудников.

В условиях необходимости развивать организационную деятельность, главной задачей выступает укрепление стимулирующей функции оплаты труда.

Для того чтобы организовать процесс совершенствования системы стимулирования, необходимо прежде всего понять, насколько эффективна та или иная система. Для этих целей необходимо определить и использовать ряд показателей, отражающих эффективность стимулирующей функции заработной платы. Одним из основных методов оценки эффективности стимулирующей функции заработной платы является сопоставление выпущенного объема продукции и затраченного для обеспечения выпуска данного объема продукции фонда заработной платы. Данный показатель в экономической теории называется «зарплатоотдача» и рассчитывается по формуле(2.1)[34]

$$K_{zo} = V/\Phi ЗП, (2.1)$$

где K_{zo} – зарплатоотдача,

V – объем производства,

$\Phi ЗП$ – фонд заработной платы.

Недостатком анализа эффективности стимулирующей функции на основе зарплатоотдачи является тот факт, что рост объемов выпуска может быть связан с затратами не только области оплаты труда, но и в сфере расширения

производства и др. При этом данный метод может быть использован при анализе стимулирующей функции заработной платы в подразделениях с сопоставимыми технологиями, условиями производства.[26]

Кроме показателя зарплатоотдачи широкое распространение получил показатель, обратный ему – коэффициент зарплатоемкости труда, показывающий, сколько рублей фонда заработной платы приходится на один рубль выпущенной продукции по формуле (2.2)

$$K_{зп} = \text{ФЗП} / V, (2.2)$$

где $K_{зп}$ – зарплатоемкость,

V – объем производства,

ФЗП – фонд заработной платы.

Для оценки стимулирующей функции заработной платы используется и ряд других показателей (п1.1), которые рассчитываются путем деления показателей финансово-хозяйственной деятельности к фонду заработной платы.[7]

Проанализируем стимулирующие воздействие заработной платы на результаты труда посредством сопоставления темпов роста количества показателей, это позволит оценить то, насколько оплата труда выполняет стимулирующую функцию. Данные для проведения анализа представлены в таблицы 2.10

Таблица 2.10–Динамика фонда оплаты труда и численности персонала в ООО «Магнат» за 2018–2019 г.

Показатель	2018 г.	2019г.	Темпы роста показателя, %
Фонд оплаты труда ФОТ, тыс.руб.	4 656,1	8 448,7	105,6
Выручка, тыс.руб.	45 717	53 407	119,86
Среднесписочная численность персонала, чел.	431	449	104

Известно, что у анализируемой организации у руководящего персонала заработная плата складывается из оклада, который не зависит от отработанных ими часов. Премия руководящего состава неизменна и не зависит от факторов, как прибыль организации, но она изменяется от:– несвоевременное начисление и перечисление налоговых платежей в бюджеты всех уровней;– несоблюдение финансовой дисциплины; – несвоевременное составление бухгалтерской отчетности;– несвоевременные операции по взаимозачету с дебиторами и кредиторами; – невыполнение распоряжений за период может изменится размер премиального вознаграждения. У основного персонал заработная плата состоит только из оклада и отсутствует премиальная часть, что плохо сказывается на деятельность организации. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что у работников отсутствуют действенные материальные стимулы для повышения эффективности работы. Из материальных методов стимулирующего характера в организации используются только начисления стимулирующего характера за сверхурочную работу и в праздничные дни.[5]

Исходя из этого можно сделать вывод, что существует необходимость в разработке эффективной системы материального стимулирования труда ООО «Магнат».

2.3 Адекватность используемой системы оплаты труда ООО «Магнат»

Есть множество видов повременной оплаты труда рассмотренных в теоретической части п1.2, но на данный момент для основанного персонала предлагается повременная премиальная оплата труда так как в данном случае будет лучше платить премию за перевыполнение работы, для того чтобы повысить продажи, так как она находится в сфере продаж это будет более приемлемо. В первую очередь это не выгодно для ООО «Магнат» требование вытекает из отраслевой особенности и вида деятельности продаж,

розничная продажа, в этой сфере свойственно иметь повременную часть, а также индивидуальное стимулирование каждого работника.

В таблице 2.11 представлены характеристики простой повременной формы оплаты труда.

Таблица 2.11– Характеристики простой повременной формы оплаты труда

Критерии оценки	Повременная заработная плата
Где применяется	В сфере обслуживания, услуг, в случае выполнения проектных заказов. То есть. там, где ценится качество выполняемой работы
Зависимость величины зарплаты от производительности труда	Зависимости нет, или она косвенная. Работник получает причитающийся ему оклад, даже если он будет работать вполсилы (если не предусмотрена премия)
Кому выгодно	Выгодно для работника. Он может не стараться, ведь все равно получит свой оклад
Стабильность заработной платы	Стабильная, то есть гарантированная
Наличие мотивации	Если премии не предусмотрены, тогда у работника мотивации нет. Ведь он гарантировано получит зарплату

Окончание таблицы 2.11

Критерии оценки	Повременная заработная плата
Качество выполняемых работ	Если за качественно выполненную работу работник получает премию, тогда он будет стараться изо всех сил, чтобы получить увеличенную зарплату. Соответственно качество выполняемых работ будет высоким

Можно сказать, что для основного персонала, то есть для продавцов данная система не является приемлемой, в нее необходимо включить премиальную часть, которая будет отвечать за повышенный результат сотрудников. Так как она есть только у руководящего состава, что положительно сказывается, а их результат, которые не посредственно влияет на достижение целей и решение поставленных задач.

Далее рассмотрим, опросник в котором приводилось мнение руководителей о критериях системы оплаты труда. (Приложение В) Результаты представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12–Результаты опроса

Вопрос/ответ	Процент
--------------	---------

	(%)
1. Какая система мотивации будет наиболее эффективной в Вашем структурном подразделении (KPI, премии, бонусы, другое)?	34
2. По каким должностям у Вас есть "провалы" в оплате труда?	32
3. Эффективна ли действующая ситуация по оплате труда работников Компании?	24
4. Соответствует ли Ваша зарплата рыночному уровню?	30
5. Считаете ли Вы необходимым проведение индексации зарплаты?	21
6. С какими проблемами в сфере оплаты труда сталкивается организация?	
Существует ли проблема стимулирования труда? Как она решается?	50
Есть ли необходимость в дифференциации оплаты труда отдельных категорий работников? Как решается этот вопрос?	15
Каким образом контролируются расходы по оплате труда	25
Есть ли у руководства видение политики в области заработной платы на перспективу, стратегия в выборе системы оплаты труда? Каковы ее ориентиры?	10
Стратегия в выборе системы оплаты труда:	
1.Ориентация на сокращение затрат	12
2.Ориентация на повышение эффективности работы	13
3.Другое	5
Выбор системы оплаты труда	
1.Происходили ли в последние несколько лет изменения в системе оплаты труда? С чем это было связано?	10

Окончание таблицы 2.12

Вопрос/ответ	Процент (%)
На примере последнего изменения в системе оплаты труда расскажите, пожалуйста, как это происходило. Кто был инициатором? Кто был разработчиком? Кто еще участвовал? В какой форме? В чем выразилось участие Вашего отдела в этом процессе?	24
Основные черты системы оплаты труда основного персонала?	
1.Существует ли система индивидуальных надбавок для основного персонала?	16
2.Что является основным критерием оплаты труда основного персонала?	17
3.Что определяет различия в оплате труда основных сотрудников?	24
Какие схемы премиальных для различных категорий работников применяются на Вашем предприятии? Какова доля неуправленческого персонала, премированного по той или иной схеме?	
Когда было последнее повышение заработной платы? Что повлияло на данное изменение (инфляция, увеличение объемов производства и т.д.)?	31
Как это сказалось на общей доле оплаты труда в расходной части предприятия?	15
Как это сказалось на эффективности работы основного персонала?	32

По результатам опроса можно сказать, что руководитель подразделения считает, в необходимости смены системы оплаты труда. Заработная плата по мнению руководящего состава выполняет свою производственную функцию,

но необходимо улучшить для основного персонала стимулирующую, для того чтобы она была конкурентоспособной в сфере продаж. Так же на это показывает большой процент 50 % по вопросу есть ли проблемы в стимулировании системе оплаты труда.

Так же был сделан опросник сотрудников, для того чтобы показать устраивает ли их данная форма оплаты труда и как они относятся к ее смене (Приложение Б). Результаты опросника представлены в таблице 2.13

Таблица 2.13 – Результаты опроса

Вопрос/ответ	Процент (%)
Выполнения заданных объемов	53
От уровня Вашей квалификации	17
От перевыполнения работы	79
Другое	34
Меня стимулирует к работе	38
Меня тормозит в работе	40
Разработка конкурентоспособного компенсационного пакета (премии)	50
Если бы Вас попросили разработать систему стимулирования персонала в нашей компании:	65

Окончание таблицы 2.13

Вопрос/ответ	Процент (%)
а) какие бы Вы взяли критерии оценки эффективности работы специалистов Вашего уровня и квалификации	17
б) За что бы Вы поощряли сотрудников и как:	33
Соответствует ли Ваша зарплата рыночному уровню?	55
Выполняет ли заработная плата стимулирующую функцию?	50
Устраивает ли Вас ваша заработная плата? и почему?	
Как Вы оцениваете применяемую тарифную систему оплаты труда	83
Оцените обоснованность квалификации и ставок оплаты труда	83
Ощущаете ли Вы справедливости в оплате труда?	17

68,7 % сотрудников, от числа опрошенных, считают, что выполнение показателей, по которым оценивают их труд, не зависит от их усилий и активности

Процент недовольных уровнем заработной платы и других выплат, в разной степени, высок и составляет 83 %. При этом 55% считают, что заработная плата ниже, чем в других организациях.

Далее рассмотрим более подробно вопрос с мене формы оплаты труда с простой повременной на повременно премиальную на рисунке 2.4

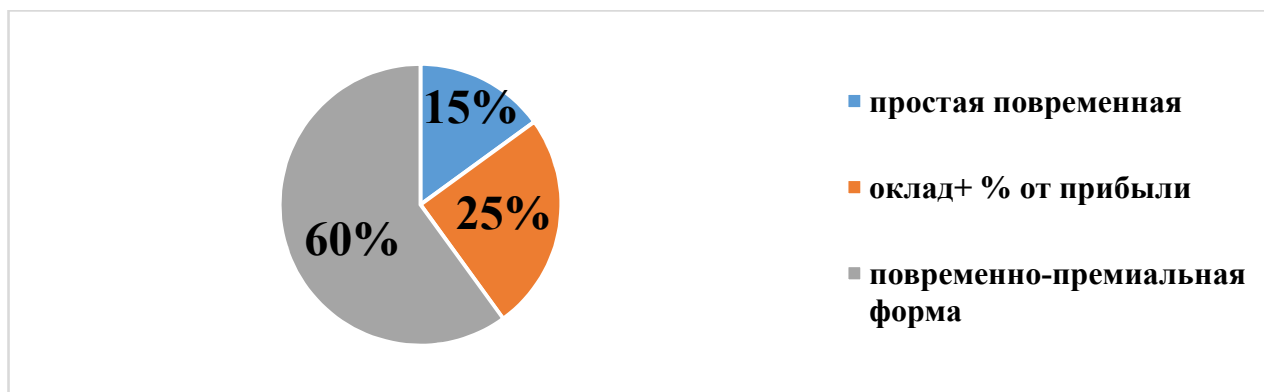


Рисунок2.4– Результаты опроса по решению проблемы со стимулированием работников

По результатам опроса, можно сделать вывод что 60% сотрудников хотели бы дополнить форму оплаты труда, премиальной частью за перевыполнение поставленных целей и задач по продажам. Так как у них на данный момент нет стимулирования для улучшения показателей по перевыполнению норм, поставленных руководством ООО «Магнат». Сотрудники не заинтересованы результативностью своих продаж.

Критерии показателей оценить работу конкретного сотрудника. Более того, часто одновременно несколько соседних подразделений непосредственно влияют на окончательный результат, установленный показателем. Показатели могут быть:

Индивидуальными. Оценивается работа каждого конкретного сотрудника в частности.

Так же рассмотрим должностную инструкцию в которой написаны все функции и обязанности продавца ООО «Магнат» (Приложение Г)

В качестве показателя эффективности может выступать уровень исполнения работником своих должностных обязанностей (норм труда).[21] Как правило, индивидуальная эффективность сотрудника сравнивается со средними значениями по учреждению и в случае их существенного

превышения стимулируется установлением работнику на определенный период надбавки за высокие достижения в труде.

Помимо этого, могут использоваться дополнительные критерии (в случае, когда степень их проявления у сотрудника превышает средние показатели). Приведем на примере продавца ООО «Магнат» в таблице 2.14

Таблица 2.14–План работы продавца за месяц

Данные	Продать серебряные украшения руб.	Продать золотые украшения руб.	Привлечь новых клиентов чел.	Положительные комментарии об обслуживании продавца
Цель	27 000	50 000	3	2
Реальность	26 000	49 000	3	1

Можно сделать вывод, что продавец ООО «Магнат» выполнил поставленные ему задачи руководством, но нет перевыполнения, так как не стимулирования для того, чтобы увеличить перевыполнить данные показатели.

Далее рассмотрим План продаж ООО «Магнат» более масштабно возьмем период в год и посмотрим, как выполняются поставленные цели перед сотрудниками, представлены на рисунке 2.5 и рисунке 2.6.

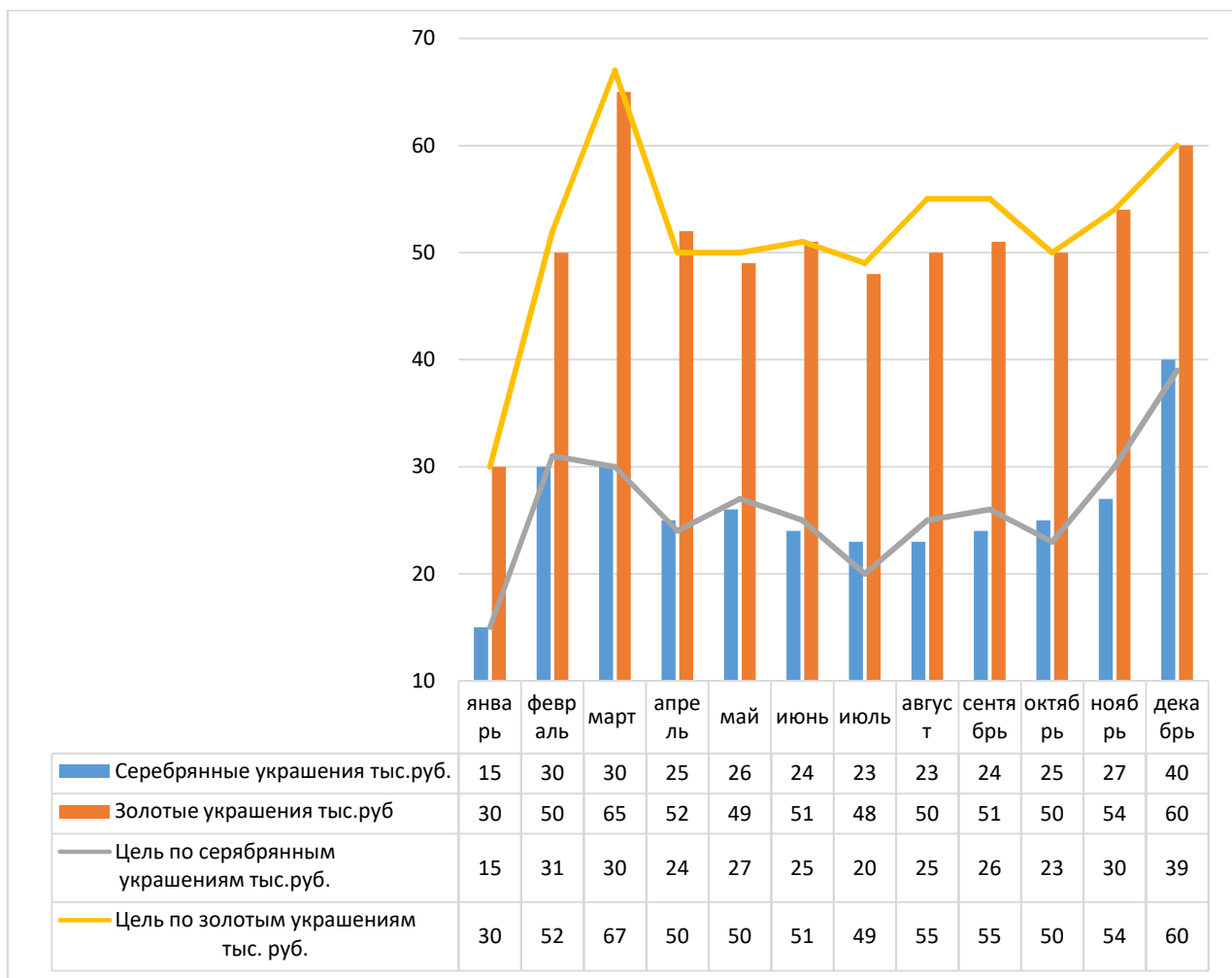


Рисунок 2.5– План продаж ООО «Магнат»

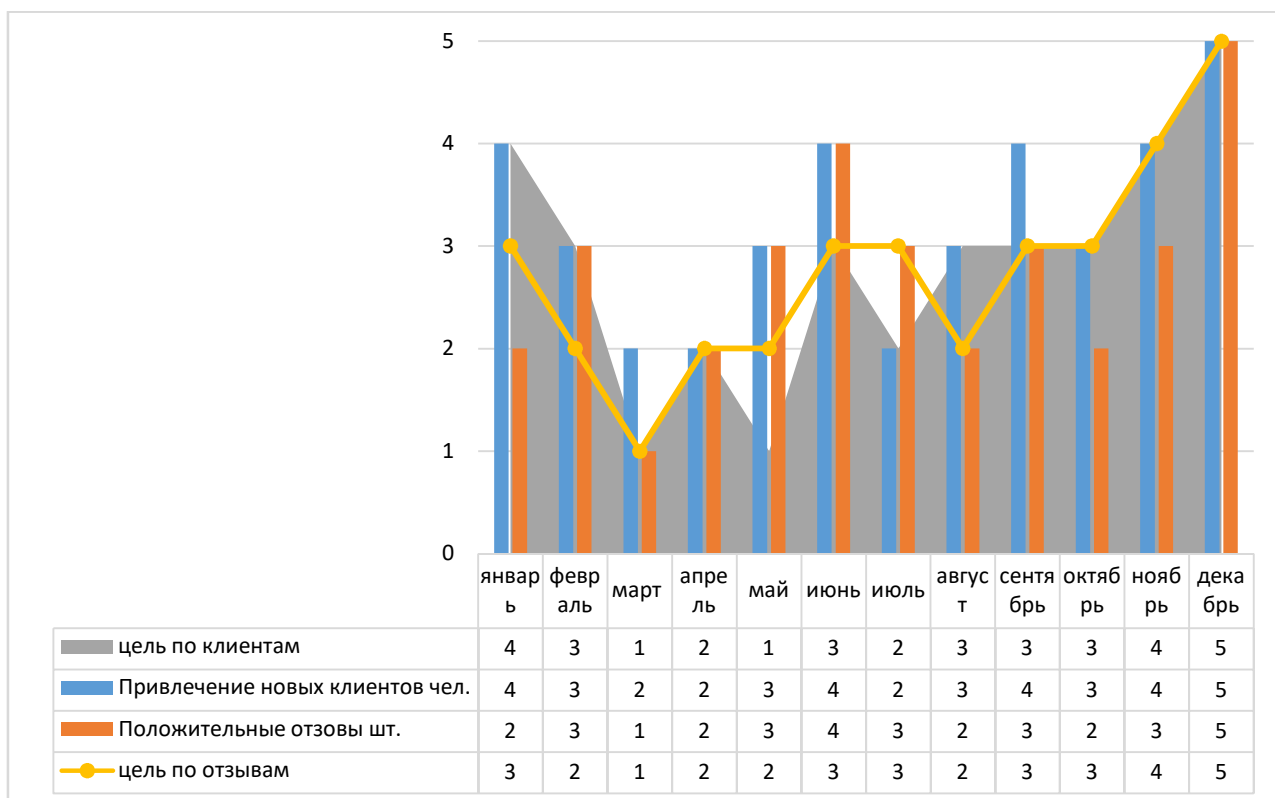


Рисунок 2.6—Дополнительные критерии в Плане продаж ООО «Магнат»

По данным графиков 2.5 и 2.6 видно, цели, поставленные перед продавцами выполняются, но перевыполнение норм бывает редко. Это говорит о том, что необходимо совершенствовать форму оплаты труда. Необходимо ввести стимулирующую часть для того чтобы были высокие продажи и была заинтересованность в этом самих сотрудников.

Доводить установленные показатели до конкретных работников следует в виде приложения к трудовому договору и по необходимости в составе их должностных инструкций.[26]

Сделаем расчет заработной платы при переходе с повременной системы на повременно премиальную систему оплаты труда. В положении о премировании необходимо включить пункт о премировании основанного персонала, в котором говорится, что если происходит перевыполнение установленных норм по продажам или если выручка магазина в месяц превысит определенный показатель, то работникам выплачивается премия, которая составляет 35% прибавки к заработной плате. Получается продавец-консультант с ежемесячным окладом 19000 руб. с начислением районного коэффициента 20% который составляет, северный коэффициент 30 % руб. и удержанием НДФЛ 13% из 25 рабочих дней в месяц работал 22 дня, при этом прибыль магазина в данный месяц превысила установленные показатели, дающие основание для премирования. Делаем расчет, сколько получит продавец в данном месяце:

1. Вычисляем повременную часть оплаты труда, согласно окладу

$$\text{Пот} = \text{Мс} / \text{Нр} \times \text{ФОВ}, \quad (2.3)$$

где Пот—повременная часть оплаты труда

Мс—месячная сумма(оклад)

Нр–норма рабочих дней

ФОВ–фактически отработанное время

$$19000/25 \times 22 = 16\,720 \text{ руб.}$$

2. Начислим районный и северный коэффициент

$$19\,000 \times 1,5 = 28\,500 \text{ руб.}$$

3. Удержим НДФЛ (13%)

$$28\,500 - 13\% = 24\,795 \text{ руб.}$$

2. Определим сумму премии, найдем 35% от заработной платы в текущем месяце

$$24\,795 \times 35/100 = 8\,678 \text{ руб.}$$

3. Суммируем две части заработной платы (повременную и премиальную)

$$24\,795 + 8\,678 = 33\,473 \text{ руб.}$$

Данную сумму должен получить продавец за текущий месяц.

Таким образом на основе анализа критерий, можно сделать вывод, что были выявлены проблемы в системе оплаты труда основного персонала ООО «Магнат», которые влияют на то, что сотрудники не заинтересованы результативностью своих продаж. Исходя из этого, необходимо разработать более эффективную систему стимулирования оплаты труда, основываясь на критериях KPI.

3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы оплаты труда персонала ООО «Магнат»

3.1 Анализ системы оплаты труда на основе рыночных принципов

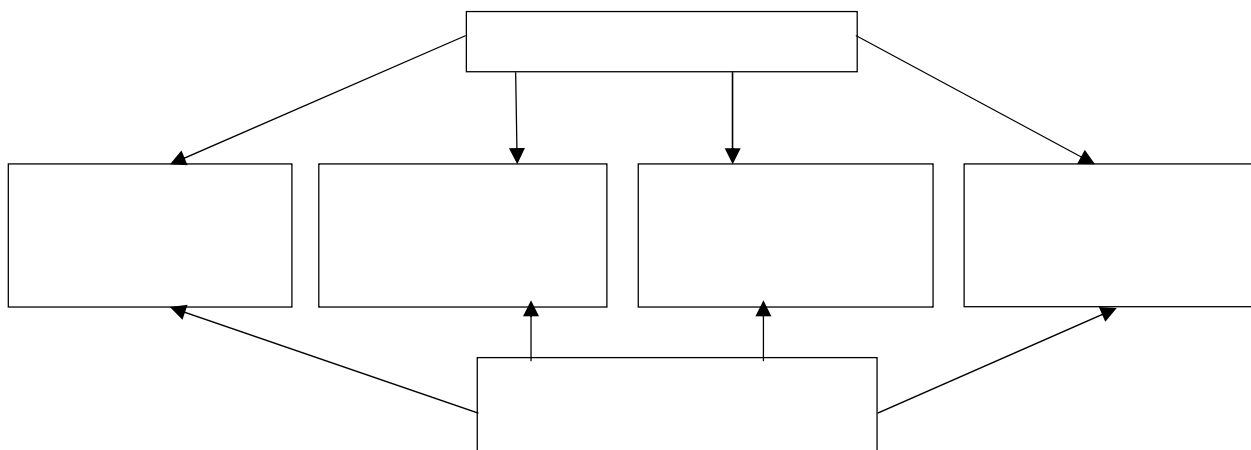


Рисунок 3.1–Рыночные принципы оплаты труда

Принцип минимальной заработной платы-зависит от прожиточного минимума и устанавливается законодательством, рассчитывается по формуле (3.1)

$$W_{\min} = \Pi_{\min} \times k_{\text{ижд}} \times k_{\text{проч}} \quad (3.1)$$

где W_{\min} –минимальная заработная плата;

Π_{\min} –расходы на питание одного человека;

$k_{\text{ижд}}$ –коэффициент, учитывающий количество иждивенцев в семье;

$k_{\text{проч}}$ –коэффициент, учитывающий прочие расходы, то есть расходы на жилье, одежду, транспорт и др., который равен 1,15

Максимальная заработная плата–это уровень оплаты труда, который определяется темпами роста производительности труда, а также должен активизировать работника к максимальной производительному труду.[36]

Принцип максимальной заработной платы тесно связан с принципом дифференциации оплаты труда, рассчитывается по формуле (3.2)

$$W_{\max} = k_{\text{ижд}} \times k_{\text{дец}} \times p \frac{q}{12} \quad (3.2)$$

где W_{\max} –максимальная заработная плата;

$k_{\text{ижд}}$ –коэффициент, учитывающий количество иждивенцев в семье;

$k_{\text{дец}}$ –децильный коэффициент, равный 5-6 ед.(пороговое значение коэффициента в 25 ед. приводит к социальным конфликтам);

p –средняя цена условного продукта;

q – средняя норма потребления условного продукта за год.

Условный продукт-это продукт, состоящий из потребляемого набора благ, обеспечивающий воспроизводство рабочей силы.

Оптимальная заработная плата, которая оказывается стимулирующее действие на работника, учитывает спрос и предложения на рынке труда, результата деятельности организации.[57]

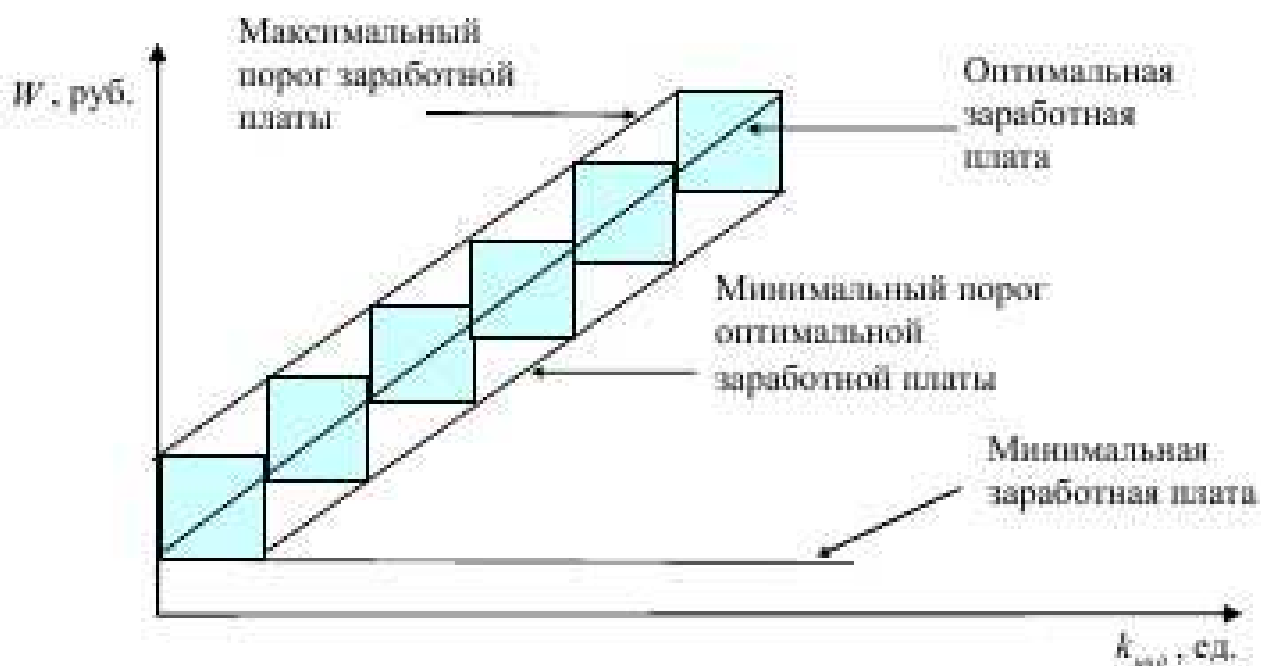


Рисунок 3.2– Конкретизация принципов оплаты труда.

W-уровень заработной платы, k-конкурентоспособность работника

Таким образом для определения оплаты труда необходимо брать экономические результаты деятельности организации.

Исследование заработных плат

По данным Исследовательского центра рекрутингового портала SuperJob показан рыночный зарплатный коридор по данным категориям персонала.

Реальный среднерыночная заработная плата финансовых директоров красноярских организаций колеблется от 57000 до 200000 руб.

Руководители по маркетингу в Красноярске ежемесячно в среднем получают от 40000 до 200 000 руб.

Сотрудники отдела маркетинга и рекламы ежемесячно в среднем получают 34 000-100 000 руб.

Средняя рыночная заработная плата главных бухгалтеров в Красноярске составила от 30 000 до 160 000 руб.

Руководителям по персоналу красноярские работодатели предлагают средняя заработная плата в размере 40000-180000 руб.

Реальная среднерыночная заработная плата специалиста по персоналу составляет от 35 000-90 000 руб.

Администраторам в Красноярске работодатели предлагают среднюю заработную плату в размере 22 000-50 000 руб.

Реальный среднерыночный заработок кассиров красноярских торговых организаций колеблется от 15 000 до 35 000 руб.

Продавцы в Красноярске, заработную плату, ежемесячно получают в среднем от 20 000 до 40 000 руб.

Таблица 3.1– Рыночный зарплатный коридор г. Красноярск

Категории персонала	Уровень дохода (тыс. руб.)			Рыночный зарплатный коридор (руб.)
	Мин.	Средний	Макс.	
Финансовый директор	57	81	160	57–200
Руководитель по маркетингу	44	59	180	40–200
Сотрудники отдела маркетинга и рекламы	35	40	95	34–100
Главный бухгалтер	31	42	150	30–160
Бухгалтер	20	30	50	20–60
Руководитель по персоналу	45	52	170	40–180
Специалист по персоналу	35	42	80	35–90

Окончание таблицы 3.1

Администратор	25	30	51	25–50
Кассир	20	25	45	20–45
Продавец	20	27	45	20–45

По данным таблицы 3.1 был рассчитан рыночный зарплатный коридор. Существующая система оплаты труда основного персонала ООО «Магнат» входит в зарплатный коридор и находится на минимальном уровне так как составляет 25 000 руб. Можно сказать, что на данный момент она выполняет только производственную функцию, что показывает, что необходимо внедрить систему оплаты труда на основе материального стимулирования основного персонала ООО «Магнат».

3.2 Предложения по совершенствованию системы материального стимулирования персонала

Анализ системы оплаты труда, которая существует в ООО «Магнат», показал, что руководителю организации необходимо обратить внимание на систему материального стимулирования персонала. Таким образом одним из предложения, является внедрить системы стимулирования, которая основывается на премировании основного персонала.

Для эффективного применения системы оплаты труда на базе КРІ, необходимо, чтобы были четко и правильно выполнены требования к КРІ:

- показатель должен быть правильно и четко определен;
- должно быть не больше 3–4–х показателей;
- нужно что бы между целями организации и показателями была прямая связь;
- нормативы поставленных задач должны быть выполнимы, а цели должны быть реальными.

Так же для эффективного применения системы КРІна основе материального стимулирования, нужно выполнить следующие условия:

- цели и планы должны быть реальными и достижимыми;
- показатели, которые применяются к работнику должны соответствовать его компетенции и обязанностям.

Система оплаты труда на базе КРІ подразумевает собой, что руководитель отдела в начале каждого месяца будет устанавливать нормы по продажам, а также цели и задачи. В конце месяца будут смотреться выполнения этих целей и задач, а также перевыполнение нормы по продажам, если данные условия будут выполнены, то к окладу будет начислять премия. Также внедрение системы оплаты труда на основе материального стимулирования заключается в том, что будут учитываться результаты работников, тем самым заработная плата будет состоять из оклада (постоянная часть) и премии

(переменная часть). Для расчета заработной платы так же не обходимо учитывать районный и северный коэффициент. Расчет начисленной заработной платы представлен в формуле (3.3.)

$$ЗП_{\text{начисл}} = (О + П + Н) + Р_{\text{к}} + С_{\text{к}} \quad (3.3)$$

где $ЗП_{\text{начисл}}$ – начисленная заработная плата;

О – оклад;

П – премия;

Н – надбавки;

$Р_{\text{к}}$ – районный коэффициент;

$С_{\text{к}}$ – северный коэффициент.

В ООО «Магнат» основной целью коммерческой деятельности заключается в увеличении прибыли. Проанализируем предложенную систему оплаты труда на основе КРІ на продавце ювелирных изделий. Для того чтобы цель организации была достигнута, продавцу ставятся следующие задачи: привлечение клиентов, получение положительных отзывов, увеличение объема продаж золотых и серебряных ювелирных изделий.

Система оплаты труда на основе КРІ продавца ювелирных изделий, представлена в таблице 3.2

Таблица 3.2–Система КРІ продавца ювелирных изделий ООО «Магнат»

Показатели (КРІ)	Измеритель (КРІ)
Объем продаж золотых и серебряных ювелирных изделий	Объем продаж за месяц (руб.)
Привлечение новых клиентов	Количество человек
Положительные отзывы	Количество положительных отзывов (шт.)

По данным таблицы 3.2 представлены показатели КРІ продавца по которым можно теперь очень просто оценить результат его деятельности. Такие

результаты как: сколько продал ювелирных изделий, сколько оставили ему положительных отзывов, а также привлечение новых клиентов.

Далее в разработке системы материального стимулирования на основе КРІ работников, нужно к каждому показателю присвоить свой вес исходя из того на сколько имеет значение каждый приведенный показатель. Каждому показателю руководитель ориентируясь на собственные приоритеты, присваивает вес от 0 до 1. Чем важнее показатель КРІ, тем больше будет его вес среди других показателей. При этом суммарный вес всех показателей должен равняться 1. Опросник руководителя по определению веса КРІ в (Приложение Д). Результаты показаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Вес показателей эффективности продавца ювелирных изделий

Показатели (КРІ)	Вес показателя
Объем продаж золотых и серебряных ювелирных изделий	0,5
Привлечение новых клиентов	0,2
Положительные отзывы	0,3
Итого	1

Далее, необходимо установить нормативные значения показателей за отчетный период, которые приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Нормативные значения показателей

Показатели (КРІ)	Норма в месяц
Объем продаж золотых и серебряных ювелирных изделий	130 000 руб.
Окончание таблицы 3.4	
Привлечение новых клиентов	2 человека
Положительные отзывы	3 отзыва

В конце месяца оцениваются фактические значения КРІ.

Далее взяты значения показателей по факту такие как: фактический объем продаж ювелирных изделий равен 160 000 руб., количество новых клиентов составляют 4 человека, количество положительных отзывов равен 4 отзывам.

Сравнив норму показателя с фактическим результатом, при этом зная его вес, можно определить индекс каждого показателя КРІ по формуле (3.4)

$$\text{Индекс КРІ} = \frac{\text{Вес КРІ} \times \text{факт}}{\text{норму}}, \quad (3.4)$$

где факт – фактическое значение показателя;

норма – нормативное значение показателя;

Вес КРІ – важность КРІ для деятельности организации. Вес учитывают в процентном либо числовом эквиваленте (максимальный показатель – 1). Чем важнее показатель КРІ, тем больше будет его вес среди других показателей.

Проведем расчет коэффициентов результативности деятельности продавца ювелирных изделий, который показан в таблице 3.5.

Таблица 3.5–Показатели результативности деятельности продавца ювелирных изделий в ООО «Магнат»

Показатели (КРІ)	Вес показателя	Норма в месяц	Фактические значения показателей	Индекс КРІ
Объем продаж золотых и серебряных ювелирных изделий	0,5	130 000 руб.	160 000 руб.	0,6
Привлечение новых клиентов	0,2	2 чел.	4 чел.	0,4
Положительные отзывы	0,3	3 отзыва	4 отзыва	0,4
Итого	1	Коэффициент результативности		1,4

Рассчитаем коэффициент результативности, который отражают общую эффективность деятельности продавца ювелирных изделий за месяц при этом учитывается важность и фактические значения всех его КРІ.

Коэффициент результативности рассчитывается по формуле (3.5)

$$K_p = (P_1 + P_2 + P_3 + P_n) - 1, \quad (3.5)$$

где K_p – коэффициент результативности;

$P_1; P_n$ – индекс каждого КРІ.

Общий итог (1,4%) – выше нормы, и поэтому сотруднику выдается премия по результатам работы.

По результату коэффициент результативности составляет 0,4. Размер продавца ювелирных изделий составляет 19 000 руб., теперь можем определить сколько будет составлять его премия по формуле (3.6)

$$\text{Премия} = \text{Оклад} \times \text{Кр}, \quad (3.6)$$

где П – премия,

О–оклад,

Кр–коэффициент результативности.

Премия начисляется как процент от должностного оклада в зависимости от коэффициента результативности продавца ювелирными изделиями.

Таким образом оклад продавца составляет 19 000 руб., коэффициент результативности составляет 0,4. Премия = 7 600 руб.

Заработная плата продавца ювелирных изделий будет составлять:

$$\text{ЗП}_{\text{начисл}} = (19\,000 \text{ руб.} + 7\,600 \text{ руб.}) \times 1,5 = 39\,900 \text{ руб.}$$

$$\text{ЗП}_{\text{«на руки»}} = 39\,900 - 13\% = 34\,713 \text{ руб.}$$

Таким образом после внедрения системы оплаты труда на основе материального стимулирования, заработная плата продавцов стала конкурентоспособной по сравнению с внешним рынком и стала выполнять стимулирующую функцию. Также увеличивается заинтересованность и мотивация к выполнению поставленных целей и задач, поставленных руководителем, а при этом вместе с объёмом продаж увеличивается и прибыль ООО «Магнат»

Этим самым решается 2 задачи:

1. Заработная плата выполняет стимулирующую функцию,
2. Соответствует средней заработной платой внешнего рынка.

Внедрение системы оплаты труда на основе материального стимулирования, показывает, что данная заработная плата продавца, выполняет

стимулирующую функцию, так как она теперь находится в рыночном зарплатном коридоре на конкурентоспособном уровне.

Таким образом одновременно вместе с ведением правильных критерий премирования, приводится заработная плата к уровню на котором она будет выполнять стимулирующую функцию.

3.3 Оценка эффективности предложенной системы оплаты труда

Произведем оценку экономической эффективности предложенной системы оплаты труда, при этом ориентируемся на увеличении объема и прибыли продаж. Для начала произведем расчет затраты по внедрению системы который представлен в таблице 3.6

Таблица 3.6— Затраты по внедрению системы КРІ

Затраты	Сумма (руб.)
Разработка показателей КРІ	15000
Формальные мероприятия по изменению системы оплаты труда	11 134
Выплата премии	7600
Всего	33 734

Для сумма по внедрения системы КРІ составила 15 000 руб. В данную сумму входит оплата труда разработчика системы КРІ. На это ушло 10 дней.

Для оформление документов, то есть перезаключение договоров или создание дополнительных соглашений. Специалисту по персоналу приходится 3 дня в сумме 4 090 руб. (за один день составляет 1 363 руб. так как заработная плата составляет 30 000/мес. и 22 рабочих дня).

Для перерасчета заработной платы продавцов, необходимо затратить 3 дня, что составляет 4 772 руб. (за одни день составляет 1590 руб., так как 35 000 руб./мес. и 22 рабочих дня)

Для внедрения новой системы оплаты труда на основе материального стимулирования составляет 1 день что составляет 2 272 руб. (50 000 руб./мес. и 22 рабочих дня)

Так как продавец перевыполнил нормы по продажам, тем самым повысился коэффициент результативности ему выплатили премию 7 600 руб.

Далее рассчитаем предполагаемый эффект, который заключается в сравнении прибыли от продаж за месяц до и после внедрение системы оплаты труда на основе материального стимулирования, представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7– Эффект от внедрения системы на основе материального стимулирования

Показатели	Текущие показатели (руб.)	Плановые показатели (после внедрение системы) (руб.)	Эффект (сумма до-сумма после) за месяц (руб.)
Объем продаж	58320	92320	34090
Прибыль от продаж	21610	37033	15423

По данным таблицы 3.7 можно сказать что объем от продаж за месяц увеличилась на 43 %, сумма плановых показателей после внедрения системы составляет 92 320 руб. При этом прибыль от продаж за месяц после внедрение системы составляет 37 033 руб.

Годовой эффект = $15\,423 \times 12 = 185\,076$ руб.

Далее рассчитаем сумму экономической эффективности за месяц, при этом зная сумму затрат и сумму эффекта от внедрения системы, по формуле 3.7 [56]

$$\text{Эе} = \frac{\text{Эг}}{З}, (3.7)$$

где Эе– экономическая эффективность

Эг– годовой эффект;

З–затраты.

При положительных значениях $\text{Эе} \geq 1$, который показывает о целесообразности внедрения мероприятий.

$$\text{Эе} = 185\,076 / 33\,734 = 6$$

Таким образом можно сделать вывод экономическая эффективность организации ООО «Магнат» зависит от объема и прибыли продаж. Так как были рассчитаны затраты по внедрению системы КРІ и рассчитали эффект от внедрения предложенной системы за месяц. Затем был рассчитан годовой эффект организации ООО «Магнат», который составил $b > 1$, поэтому предлагаемая система оплаты труда на основе КРІ экономически эффективно.

Можно сказать, что предложенная система оплаты труда на основе КРІ приведет к высоким показателям и выполнению и перевыполнению плана продаж, при которых будет достигаться как личная эффективность продавца, так и эффективность организации в целом. Таким образом, передоложенная система оплаты труда работников отдела продаж является экономической выгодной.

Предложенная система оплаты труда на основе стимулирования для ООО «Магнат» позволяет решить проблемы в существующей системе, такие как:

- при постановлении премии и стандартизации отчетных документов мотивирует работников выполнять и перевыполнять план продаж;
- становится одновременно стимулирующей и конкурентоспособной;
- является так же одновременно стабильной и гибкой;
- переменная часть не состоит из большого количества составляющих;
- является простой в понимании, при этом сотрудник может сам быстро рассчитать свой доход.

Теперь покажем план мероприятий по внедрению предложенной системе оплаты труда на основе стимулирования, который представлен в таблице 3.8

Таблица 3.8 –План мероприятий по внедрению предложенной системы оплаты труда на основе материального стимулирования в ООО «Магнат»

№ п	Мероприятия
1	Извещение работников о внедрении системы оплаты труда на базе КРІ.Объяснить детали

2	Внесение соответствующих поправок в трудовые договоры или заключение дополнительных трудовых соглашений
2.1	– оформление договоров
2.2	– подписание договоров
3	Параллельный с расчетом ЗП по действующей системе, расчет ЗП по системе оплаты труда на базе КРІ. Выдача расчетного листка с двумя суммами ЗП (фактическая сумма ЗП, выдаваемая на руки, и исчисленная по системе КРІ)
4	Вступление системы оплаты труда на основе материального стимулирования в силу

Данный план в таблице 3.8 по внедрению продолженной системы оплаты труда на основе материального стимулирования предусматривает как организационные, так и подготовительные мероприятия, которые нужны для того чтобы исключить непонимание и недовольство работника новой системы оплаты труда.

Таким образом можно сделать вывод:

- внедрение системы на базе КРІ дает возможность стимулировать продавцов, но при этом не только повышать свой доход за счёт перевыполнения поставленных задач руководством, а также выполнять определенные действия для того чтобы улучшить коммерческую деятельность ООО «Магнат»;

- премия от объёма продаж, дает возможность стимулировать на выполнение и перевыполнение плана продаж, так же чем выше процент перевыполнения плана, тем выше процент от полученной выручки.

Соответствующий вывод по внедрению предложенной системы на базе КРІ в ООО «Магнат» приведет к развитию клиентской базы и увеличению выручки от продаж за счет стимулирования работников отдела продаж.

Социальный эффект заключается в том, что облегчается управленческий труд, способствуют четкости, организованности в работе с коллективом, а также наведению порядка и создаются условия для того чтобы работа была более эффективной. Так же будет иметь положительный эффект внедрение данной системы управления персоналом.

Внедрение системы КРІ позволит устранить информационные и организационные разрывы, неполноту в работе, дублирование функций.

Социальный эффект проявляется в виде:

- улучшение условий работы;
- повышение удовлетворенности работой;
- повышение уровня квалификации.

Результаты оценки эффективности приведены в таблице 3.9

Таблица 3.9–Показатели эффективности

Показатели	Обоснование
Улучшение качества жизни сотрудников	Улучшается качество и повышается эффективность поставленных целей и задач. Уменьшается цикл управления персоналом, тем самым повышается заработная плата, а также становятся лучше условия жизнедеятельности.
Улучшение условий труда	Повышается результат работы. Снижается трудоемкость работы.
Прирост доходов сотрудников	Увеличивается оплата труда и улучшаются результаты трудовой деятельности сотрудника.
Удовлетворенность работой	Происходит снижение трудоемкости трудовой деятельности. Становится больше времени для творчества.
Повышение квалификации сотрудников	Происходит профессиональный рост сотрудников.

По данным таблицы 3.9, можно сказать, что совершенствование подсистемы управления персоналом повышает социальную эффективность, то есть улучшаются условия труда сотрудников, повышается профессиональный рост, а также уровень жизни.

Правовое регулирование

Повременная система оплаты труда имеет немало преимуществ и получила широкое распространение.

Согласно положениям ст. 129 Трудового кодекса, в состав зарплаты включаются три основных элемента:

1. Сама зарплата или определенная плата за выполненный объем работ.
2. Выплаты компенсирующего характера с учетом особых условий работы для осуществления трудовой деятельности.

3. Доплаты стимулирующего характера, целью которых является поощрение сотрудников за результаты работы и повышение заинтересованности в указанных результатах.

Первые две составные части зарплаты перечисляются сотрудникам в обязательном порядке и регламентируются Трудовым кодексом. В частности, в ст. 143, 144 ТК приведены источники для тарификации выполняемых работ в зависимости от уровня их сложности.

В ст. 130, 133 и 133.1 ТК ограничивается минимальное значение зарплаты.

В ст. 146–149, 152–154 ТК закреплена обязанность руководства перечислять зарплату в повышенном размере при работе сотрудников в особых условиях.

Согласно ст. 129 ТК, заработная плата может перечисляться сотрудникам в форме: повременной (с учетом фактически отработанного времени). При наличии премирования в системе оплаты труда зарплата имеет повременно-премиальную форму.

Таким образом, повременно-премиальная система оплаты труда представляет собой зарплату, которая начисляется за календарный месяц и состоит из следующих частей: платы за работу за фактически отработанное время, доплат за особые условия труда (если таковые имели место в расчетном периоде) и премиальных, которые полагаются каждому сотруднику за месяц.

Помимо этого, повременно-премиальная система оплаты обладает следующими преимуществами:

1. Она проста в расчетах и прозрачна для сотрудников предприятия.
2. Она ведет к совершенствованию организации труда, так как сотрудник заинтересован в экономии трудовых ресурсов.

3. Она мотивирует сотрудника проявлять инициативу, использовать передовые методы и технологии.

Премирование

Премии при повременно-премиальной системе оплаты имеют такие особенности:

1. Они выплачиваются на регулярной основе.
2. Они имеют разную периодичность: месяц, квартал, год или иной период.
3. Премия может выплачиваться как на основании результатов конкретного сотрудника
4. Премия может выплачиваться в процентном отношении к окладу или в фиксированной сумме.
5. В качестве базы для расчета премиальных может выступать оклад или фактический заработок с учетом доплат.
6. При выплате оклада в фиксированном размере он может рассчитываться пропорционально отработанному времени.[44]
7. При расчете премии в процентном отношении к окладу также учитывается районный коэффициент, который действует в регионе работы.

Размер и сам факт выплаты премии во многом зависит от приложенных усилий работника и мотивирует его на добросовестное исполнение обязанностей. В качестве условий для начисления премии работодатель может выделить перевыполнение плана, достижение определенного планового показателя продаж, четкое соблюдение сроков или выполнение работы с опережением

В ходе анализа оплаты труда работников ООО «Магнат» было выяснено, что применяется повременная система оплаты труда. Оплата труда работников осуществляется согласно Положению об оплате труда[58]и Трудовому договору. [59]

Этические аспекты оплаты труда

Соответствует ли система оплаты труда теории мотивации персонала. На основе этого, можно определить является ли данная система оплаты труда справедливой. Данное доказательство вырежется в теории справедливости Адамса.

Теория справедливости Адамса— утверждает, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на его достижение усилиями, а также сравнивают его с соотношением других работников, выполняющих аналогичную работу. [9]

То есть люди часто склонны считать, что они работают много, а получают мало, в то время как их коллеги работают меньше, а получают больше! Если человек так считает, то он чувствует несправедливость.

Если сравнить данную теорию с применяемой системой оплатой труда, то можно сказать, что она справедлива так как вознаграждение является справедливым усилием и в зависимости от этого получают дифференцированно, те есть чем больше работаешь, тем больше зарабатываешь, чем меньше работаешь, тем меньше зарабатываешь и именно поэтому данная система оплата труда стала еще более справедливой.

Таким образом можно сказать, что условия с точки зрения законности и этничности не нарушены и полностью соблюдены. Не нарушатся вопрос справедливости в вознаграждение персонала и не усугубляются со стороны закона предусмотренным статьями Трудового кодекса РФ.

Данные предложения встраиваются в патерналистскую модель. Ее не нужно менять, также нету необходимости менять отношения к работникам, функции УП, субъектов УП. Эти свойства модели ориентированы на задачу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система оплаты труда представляет собой связь между показателями, которые характеризуют оплату за выполнение обязанностей в пределах определенных норм. Она дает гарантии, что работники за сделанную ими работу соответственно достигнутыми результатами получают вознаграждение за их старания.

У основного персонал заработная плата состоит только из оклада и отсутствует премиальная часть, что плохо сказывается на деятельность организации. В ООО «Магнат» у сотрудников отсутствуют материальные стимулы которые повышают работу работника, но действуют стимулирующие начисления за сверхурочную работу и выход праздничные дни. Таким образом можно сделать вывод, что необходимо разработать систему оплаты труда на основе материального стимулирования ООО «Магнат.»

Анализ системы оплаты труда, которая существует в ООО «Магнат», показал, что руководителю организации необходимо обратить внимание на систему материального стимулирования персонала. Таким образом одним из предложения, является внедрить системы стимулирования, которая основывается на премировании основного персонала.

Система оплаты труда на базе KPI подразумевает собой, что руководитель отдела в начале каждого месяца будет устанавливать нормы по продажам, а также цели и задачи. В конце месяца будут смотреться выполнения этих целей и задач, а также перевыполнение нормы по продажам, если данные условия будут выполнены, то к окладу будет начислять премия.

Тем самым предложенная система оплаты труда на основе KPI, будет обоснованной в плане затрат на оплату труда, так как они теперь будут на прямую зависеть от эффективной работы сотрудника отдела продаж.

Таким образом после внедрения системы оплаты труда на основе материального стимулирования, заработная плата продавцов стала конкурентоспособной по сравнению с внешним рынком и стала выполнять

стимулирующую функцию. Также увеличивается заинтересованность и мотивация к выполнению поставленных целей и задач, поставленных руководителем, а при этом вместе с объёмом продаж увеличивается и прибыль ООО «Магнат»

Этим самым решается 2 задачи:

1. Заработная плата выполняет стимулирующую функцию,
2. Соответствует средней заработной платой внешнего рынка.

Таким образом одновременно вместе с ведением правильных критерий премирования, приводится заработная плата к уровню на котором она будет выполнять стимулирующую функцию.

Внедрение системы КРІ позволит устранить информационные и организационные разрывы, неполноту в работе, дублирование функций.

Социальный эффект проявляется в виде:

- улучшение условий работы;
- повышение удовлетворенности работой.

Таким образом система оплаты труда на основе КРІ справедлива, так как вознаграждение является справедливым усилием и в зависимости от этого получают дифференцированно, то есть чем больше работаешь, тем больше зарабатываешь, чем меньше работаешь, тем меньше зарабатываешь и именно поэтому данная система оплаты труда стала еще более справедливой.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что повышение качества труда тесно связано с стимулированием персонала. Разработанное мероприятие по улучшению стимулирования персонала, повысит качество труда в ООО «Магнат», что приведет к увеличению прибыли организации, а также к повышению качества услуг и к эффективности деятельности всей организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017);
2. Федеральный закон от 28.12.2009 года № 381 ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности Российской Федерации»;
3. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об обществах с ограниченной ответственностью».
4. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 № 197–ФЗ (ред. от 24.04.2020)
5. Анализ системы стимулирования труда работников предприятия на основе применения различных оценочных методик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistemy-stimulirovaniya-truda-rabotnikov-predpriyatiya-obschestvennogo-pitaniya-na-osnove-primeneniya-razlichnyh-otsenochnyh/viewer>
6. Бестарифная система оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/bestarifnaya-sistema.html>
7. Бюджетирование расходов на персонал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/byudzhetrovanie-rashodov-na-personal>
8. Внедрение показателей KPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66943-vnedrenie-sistemy-kpi-17-m11>
9. Галяутдинов Р.Р. Процессуальные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii>
10. ЕМИСС государственная статистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/57342>
11. Заработная плата. Формы и системы оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/buh/articles/323825/>

12. Заработная плата и оплата труда: развитие теоретических подходов к определению понятий [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarabotnaya-plata-i-oplata-truda-razvitie-teoreticheskikh-podhodov-k-opredeleniyu-ponyatiy>

13. Жихарева Е.Д. КРІ как фактор повышения эффективности менеджмента компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/03/1962>

14. Использование КРІ на предприятии и его виды [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://bisdelo.ru/pokazateli-kpi-v-rozничnoj-torgovle.html>

15. Как рассчитать показатели эффективности отдела продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66314-qqq-16-m9-kpi>

16. Как на практике применяется бестарифная система оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.pro-personal.ru/article/5103-red-bestarifnaya-sistema-oplaty-truda-na-primere-zao-kuzbasselement>

17. Кириллова О.Г., Горенко А.А. Преимущества и недостатки оценки персонала на основе использования системы показателей КРІ // Экономика и менеджмент инновационных технологий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3488>

18. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К.Ключков. – М.: Экономика, 2010. – 250 с.

19. Ключкова Е. Н. Экономика предприятия: учебник для вузов / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. – М.: Юрайт – М, 2014. - 144 с.

20. Ключевые показатели эффективности kpi – что это такое примеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://101bpln.ru/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi-chto-eto-takoe-primery.html>

21. Критерии премирования сотрудников: как оценивать, кого поощрять? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://businessman.ru/kriterii-premirovaniya-sotrudnikov-kak-otsenivat-kogo-pooschryat.html>

22. Кураков Л.П., Кураков В.Л., Кураков А.Л. Экономика и право: словарь-справочник. – Москва: Вуз и школа, 2004. – 49 с
23. КРІ и КТУ как базис формирования мотивационной части сотрудников современной организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-i-ktu-kak-bazis-formirovaniya-motivatsionnoy-chasti-sotrudnikov-sovremennoy-organizatsii>
24. КРІ: ключевые показатели эффективности и практическая система мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-i-prakticheskaya-sistema-motivacii-personala>
25. Локальные акты об оплате труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delovoymir.biz/lokalnye-akty-ob-oplate-truda.html>
26. Методика оценки эффективности заработной платы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-zarabotnoy-platy>
27. Маркетинговая информационная система в управлении организацией [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://lektsii.org/4-17775.html>
28. Никонова, Ю. С. Система КРІ как инструмент управления эффективностью компании / Ю. С. Никонова. – Текст: непосредственный // Вопросы экономики и управления. – 2019. – № 3 (19). – С. 18-23. Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/th/5/archive/126/4148/>
29. Особенности системы премирования работников в торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/osobennosti-sistemy-premirovaniya-rabotnikov-v-torgovle>
30. Понятие и структура персонала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-struktura-personala-organizatsii>
31. Подходы к распределению фонда заработной платы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/podhody-k-raspredelenie-fonda-zarabotnoy-platy>

32. Повременная оплата труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/povremennaya-oplata-truda>

33. Повременно-сдельная форма и системы заработной платы [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/povremenno-sdelnaya-forma-i-sistemy-zarabotnoy-platy>

34. Практические подходы к повышению эффективности организации производственных процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/prakticheskie-podhody-k-povysheniyu-effektivnosti-organizacii-proizvodstvennyh-processov>

35. Разработка и внедрение системы KPI. Управление KPI при помощи оптимизации бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-vnedrenie-sistemy-kpi-upravlenie-kpi-pri-pomoschi-optimizatsii-biznes-protsessov>

36. Рыночные принципы оплаты труда [Электронный ресурс]. – режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/rynochnye-printsipy-oplatty-truda/viewer>

37. Сдельная и повременная форма оплаты труда: преимущества и недостатки [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/sdelnaya-i-povremennaya-forma-oplatty-truda-preimushch>

38. Сдельная оплата труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/sdelnaya-oplata-truda>

39. Система KPI: разработка и применения показателей бизнес-процесса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/sistema_kpi

40. Система KPI как средство повышения эффективности труда менеджеров по продажам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/21597/2018_411_shaykinadv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

41. Система стимулирующих выплат KPI [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-stimuliruyuschih-vyplat-kpi>

42. Системы оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-oplaty-truda>

43. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-oplaty-truda-na-predpriyatii>

44. Современные Формы Стимулирования Труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennnye-formy-stimulirovaniya-truda>

45. Стимулирующее значение оплаты труда, и ее мотивирующая функция [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/stimuliruyuschee-znachenie-oplaty-truda-i-ee-motiviruyuschaya-funktsiya/viewer>

46. Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://econom.psu.ru/upload/iblock/56c/modorskiy-a.v.-stimuliruyushchaya-funktsiya-zarabotnoy-platy-v-sisteme-funktsiy-zarabotnoy-platy.pdf>

47. Тарифная система оплаты труда. Особенности оплаты труда работников бюджетной сферы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/tarifnaya-sistema-oplaty-truda-osobennosti-oplaty-truda-rabotnikov-byudzhethnoy-sfery>

48. Тарификация и нормирование труда на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/tarifikaciya-i-normirovanie-truda-na-predpriyatii>

49. Тарифная и бестарифная система оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступ <https://tvoyzarplata.ru/tarifnaya-i-bestarifnaya-sistema-oplaty-truda.html>

50. Управление достижением ключевых показателей эффективности производственной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018001559>

51. Формы и системы оплаты труда, применяемые организациями [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/formy-i-sistemy-oplaty-truda-primenyaemye-organizaciyami>

52. Формы оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/statya-131-formy-oplaty-truda>

53. Функции заработной платы и их классификация [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-zarabotnoy-platy-i-ih-klassifikatsiya>

54. Хитринцев В. Б. Рыночные принципы оплаты труда [Электронный ресурс]. – режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/rynochnye-printsipy-oplaty-truda/viewer>

55. Что представляет собой тарифная система оплаты труда? [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/cto-predstavlyaet-soboy-tarifnaya-sistema-oplaty-truda>

56. Экономическая эффективность предприятия: понятие, оценка, расчет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/2560-ekonomicheskaya-effektivnost>

57. Элементы тарифной системы оплаты труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://hr-portal.ru/article/elementy-tarifnoy-sistemy-oplaty-truda>

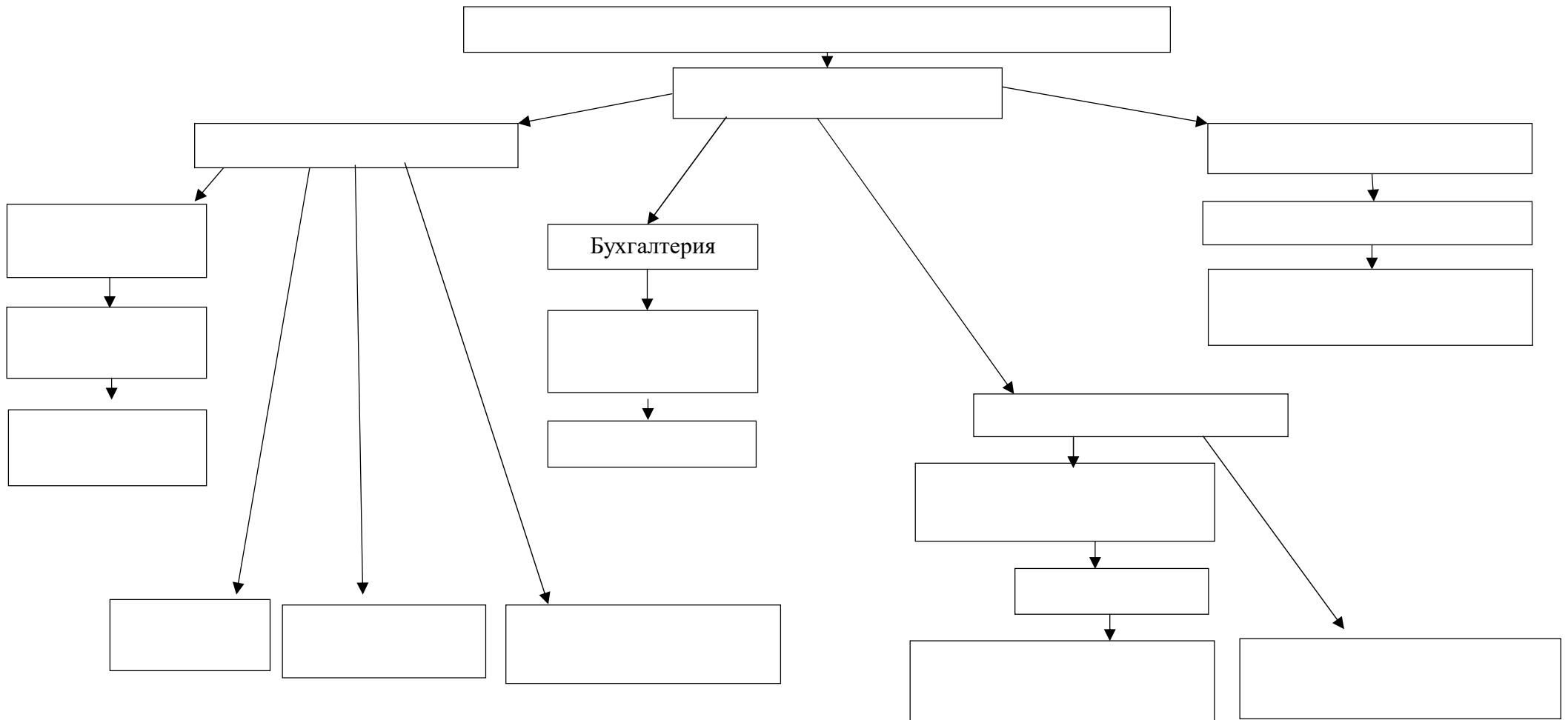
58. Положение об оплате труда «Магнат»

59. Трудовой договор ООО «Магнат»

60. Должностная инструкция ООО «Магнат»

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Магнат»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АНКЕТА для оценки стимулирования специалистов

Вам предлагается принять участие в исследовании, цель которого оказать реальную помощь в понимании недостатков системе оплаты труда.

От Вас не требуется указания фамилии и других данных о себе, но мы рассчитываем на Вашу искренность.

Ответьте пожалуйста, как можно подробнее на предлагаемые вопросы анкеты.

1. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- Выполнения заданных объемов
- От уровня Вашей квалификации
- От перевыполнения работы
- Другое _____

2. Меня стимулирует к работе

3. Меня тормозит в работе

4. Если бы Вас попросили разработать систему стимулирования персонала в нашей компании:

а) какие бы Вы взяли критерии оценки эффективности работы специалистов Вашего уровня и квалификации:

б) За что бы Вы поощряли сотрудников и как:

5. Я считаю конкурентными преимуществами компании....

6. Выполняет ли заработная плата стимулирующую функцию?

7. Устраивает ли Вас ваша заработная плата? и почему?

8. Как Вы оцениваете применяемую тарифную систему оплаты труда

9. Оцените обоснованность квалификации и ставок оплаты труда

10. Ощущаете ли Вы справедливости в оплате труда?

ПРИЛОЖЕНИЕ В

АНКЕТА для оценки стимулирования руководителей

От Вас не требуется указания фамилии и других данных о себе, но мы рассчитываем на Вашу искренность.

1.Какая система мотивации будет наиболее эффективной в Вашем структурном подразделении (KPI, премии, бонусы, другое)?

2.По каким должностям у Вас есть "провалы" в оплате труда?

3.Эффективна ли действующая ситуация по оплате труда работников Компании?

4.Соответствует ли Ваша зарплата рыночному уровню?

5.Считаете ли Вы необходимым проведение индексации зарплаты?

1. Общие вопросы политики в области оплаты труда

1. С какими проблемами в сфере оплаты труда сталкивается организация?

- Существует ли проблема стимулирования труда? Как она решается?
- Есть ли необходимость в дифференциации оплаты труда отдельных категорий работников? Как решается этот вопрос?
- Как на предприятии определяется размер фонда заработной платы на год? Какие показатели, ориентиры принимаются в расчет?
- Планируется ли фонд за работной платы по отдельным подразделениям? На основе каких показателей? Какую роль при этом играют руководители подразделений?
- Каким образом контролируются расходы по оплате труда?

2. Есть ли у руководства видение политики в области заработной платы на перспективу, стратегия в выборе системы оплаты труда? Каковы ее ориентиры?

2.1. Стратегия в выборе системы оплаты труда

1.Ориентация на сокращение затрат

2.Ориентация на повышение эффективности работы

3.Другое _____

2. Выбор системы оплаты труда

1. Происходили ли в последние несколько лет изменения в системе оплаты труда? С чем это было связано?

2. На примере последнего изменения в системе оплаты труда расскажите, пожалуйста, как это происходило.

– Кто был инициатором?

– Кто был разработчиком? Кто еще участвовал? В какой форме? В чем выразилось участие Вашего отдела в этом процессе?

2.1. Наличие изменений в системе оплаты труда последние два года

1.Да

2.Нет

2.2. Участники разработки новой системы оплаты труда

1.Функциональные отделы (финансовый отдел, планово-экономический)

2.Линейные руководители (управленцы на производстве)

3.Представители топ менеджмента

4.Правление

5.Совет директоров

6.Объединения работников, не включенных в профсоюзы

7.Другое _____

3. Система оплаты труда персонал

1. Основные черты системы оплаты труда основных производственных рабочих?

– Существует ли система индивидуальных надбавок для основного персонала?

– Что является основным критерием оплаты труда основного персонала?

– Что определяет различия в оплате труда основных сотрудников?

2. Какая система оплаты труда основного персонала?

3. Какая система оплаты руководителей?

4. Какие схемы премиальных для различных категорий работников применяются на Вашем предприятии? Какова доля неуправленческого персонала, премированного по той или иной схеме?

5. Как часто пересматривается размер оплаты труда основного персонала?

– Когда было последнее повышение заработной платы? Что повлияло на данное изменение (инфляция, увеличение объемов производства и т.д.)?

– Как это сказалось на общей доле оплаты труда в расходной части предприятия?

– Как это сказалось на эффективности работы основного персонала?

3.1. Система оплаты труда основного персонала в организации?

1.Сдельная (в том числе премиальная)

2.Повременная (в том числе премиальная)

3.Смешанная (часть рабочих оплачивается сдельно –часть повременно)

4.Другое

3.2. Наличие премиальных выплат работникам организации по одной из следующих схем оплаты:

Таблица 1-Схема оплата

Схемы премиальных	Участники	Доля неуправленческого персонала, получивших:
Процент от прибыли		
Дивиденды		
Процент от выработки		
Другое		

Участники

1. Управленцы
2. Специалисты
3. Служащие
4. Квалифицированные рабочие
5. Работники кадровой службы
6. Торговые работники
7. Неквалифицированные рабочие

Доля

1. Все 100%
2. Практически все 80-99%
3. Большинство 60-79%
4. Около половины 40-59%
5. Некоторые 20-39%
6. Немногие 1-19%
7. Никто 0%

5. Основные функции

А теперь давайте немного поговорим о работе Вашего отдела.

1. Каковы функции вашего отдела и какие из них наиболее важные?
 - С какого времени отдел выполняет свои функции в их нынешнем виде?
 - Кто был инициатором изменений?
2. Прибегает ли отдел к услугам консультационных фирм (внешних консультантов)? В каких случаях?

5.1. Наиболее важные аспекты работы отдела:

КОДЫ:

1. важно
3. скорее неважно, чем важно
2. скорее важно, чем неважно
4. неважно

Таблица 2 – Аспекты работы отдела

Показатели	Коды:
Расчет нормативов труда и заработной платы	
Начисление заработной платы	
Расчет затрат на содержание социальной сферы	
Определение эффективных критериев материального стимулирования	
Выработка эффективной системы оплаты труда	
Контроль за расходами по оплате труда и социальным выплатам	
Другое	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Перечень должностных обязанностей продавца ювелирных изделий:

1. встретить клиента, узнать необходима ли ему помощь в выборе драгоценных изделий, показать имеющийся товар, который больше всего заинтересует клиента, а также рассказать, что есть и другие виды ювелирных изделий;
2. рассказать и показать какие драгоценные металлы и камни сейчас в моде, рассказать также в чем разница между изделиями разных производителей которые на первый взгляд очень схожи между собой;
3. показать товары которые понравились клиенту и помочь с размером и выбором;
4. провести оплату и выдать чек, также оформить гарантийную документацию при его наличии, аккуратно все упаковать;
5. следить за оформлением витрины и пополнять при необходимости украшениями;
6. следить чтобы товар был исправный и без брака;
7. делать заявки на поставку украшений, в зависимости от спроса товара;
8. сверять чеки проданных товаров с записями в товарных книгах и вести отчетность по продажам;
9. подготавливать за ранее упаковочный материал;
10. проводить инвентаризацию;
11. следить за сохранностью ювелирных изделий

Продавец–консультант ювелирного магазина должен иметь соответствующий внешний вид: одежда которая должна соответствовать требованиям фирмы, улыбчивое лицо, и другие внешние украшения.

Организация по торговле ювелирными изделиями, считается как место для выше среднего достатка клиентов, и поэтому большое значение должно уделяться внешнему виду как продавцов, так и самого магазина.

Функции продавца ювелирных изделий:

1. выполнять план продаж;
2. рассказывать клиенту обо всех характеристиках изделий;
3. предоставить качественное обслуживание клиенту;
4. проверять наличия товара и денежных средств, чтобы избежать их пропажи;
5. вести отчетную документацию;
6. проверять действующие цену с их актуальностью.

Есть мнение, что украшения не нуждаются в рекламе продавца, что классную вещь купят и так, но это в корне **не правильно**. Есть неброские на первый взгляд украшения, но выглядящие и смотрящиеся богато, добротно, если их грамотно продемонстрировать, а заодно сообщить, в чем особенности.

Работать сотрудник ювелирного магазина должен всегда в перчатках.

В результате качественного обслуживания клиент уходит вполне удовлетворенным и уверенным, что он сделал шикарное приобретение, и непременно станет заходить сюда чаще. **Знание психологии, умение слушать и слышать – не последние качества для работника предприятия, где продаются драгоценности.**

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Опрос руководителя по определению Веса КРІ (Ключевые показатели эффективности)

Оцените Вес КРІ, для каждого показателя, который устанавливаются на категорию персонала «Продавцы». На против каждого показателя необходимо поставить Вес – важность КРІ для деятельности организации.

Вес учитывается в процентном либо числовом эквиваленте (максимальный показатель – 1). Чем важнее КРІ, тем больше будет его вес среди других индикаторов.


Таблица 3– Опрос по ключевым показателям КРІ

Ключевые показатели	Вес показателя
1. Объем продаж	
2. Количество новых клиентов	
3. Количество рекомендаций	

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

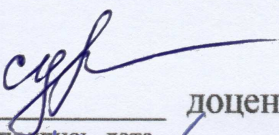
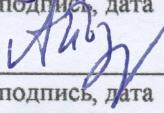
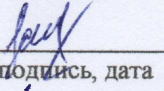


И.П. Воронцова
подпись

« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Модернизация системы материального стимулирования персонала

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
Руководитель	 подпись, дата	старший преподаватель	А.Н. Поздеев
Выпускник	 подпись, дата		О. Ю. Смольянина
Нормоконтролер	 подпись, дата	старший преподаватель	О.А. Шестакова

Красноярск 2020